ESTIMATES

Immigration and Refugee Board

2001-2002
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March.

Part III – Departmental Expenditure Plans which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before 31 March and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

As part of its ongoing efforts to streamline reporting requirements, the Treasury Board of Canada Secretariat has requested that Immigration and Refugee Board and thirteen other departments explore alternative reporting structures to this year's *Report on Plans and Priorities*. It has, therefore, exempted the department from the usual guidelines for the preparation of this report.

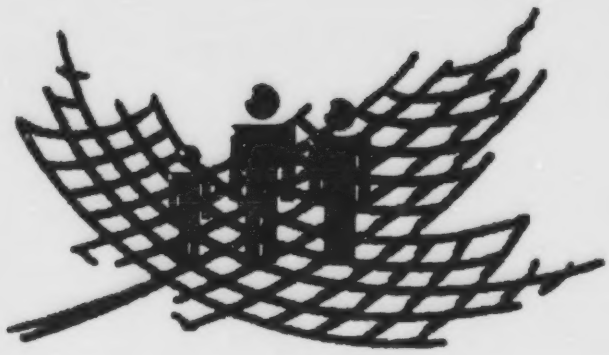
© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services, 2001

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing (PWGSC)
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: 1-800-635-7943
Internet site: http://publications.pwgsc.gc.ca

Catalogue No. BT31-2/2002-III-12

ISBN 0-660-61453-7



Immigration and Refugee Board

2001-2002 Estimates

Part III - Report on Plans and Priorities

Elinor Caplan
Minister of Citizenship and Immigration

TABLE OF CONTENTS

I. MESSAGES **1**

1.1 CHAIRPERSON'S MESSAGE 1
1.2 MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT 3

II. AGENCY OVERVIEW **4**

2.1 MANDATE, ROLES AND RESPONSIBILITIES 4
2.2 PROGRAM OBJECTIVE 6
2.3 PLANNING CONTEXT 6
2.4 AGENCY PLANNED SPENDING 8

III. PLANS, RESULTS, ACTIVITIES AND RESOURCES **9**

3.1 BUSINESS LINE DETAILS 9
3.2 KEY RESULTS COMMITMENTS, PLANNED RESULTS, RELATED ACTIVITIES AND RESOURCES 12

IV. HORIZONTAL INITIATIVES **28**

V. FINANCIAL INFORMATION **30**

VI. OTHER INFORMATION **32**

6.1 LEGISLATION ADMINISTERED 32
6.2 OTHER REPORTS 32
6.3 FURTHER INFORMATION 32
6.4 IRB PROCESSES 33

INDEX

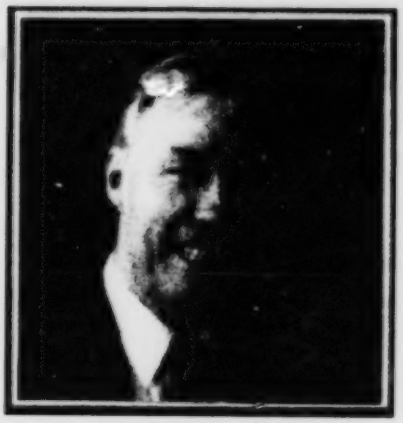
TABLES

Table 2.1 Organization Chart 5
Table 2.2 Agency Planned Spending 8
Table 3.1 Net Planned Spending and Full-Time Equivalents 9
Table 3.2 Key Results Commitments 12
Table 3.3 Refugee Claims Referred, Finalized and Pending 14
Table 3.4 Inventory of Refugee Claims 14
Table 3.5 Immigration Appeals Filed, Finalized and Pending 17
Table 3.6 Inventory of Immigration Appeals 17
Table 3.7 Inquiries and Detention Reviews Finalized 20
Table 3.8 Total Number of Inquiries and Detention Reviews 20
Table 5.1 Net Cost of Program for the Estimates Year 30
Table 5.2 Financial Spending Plan 30
Table 5.3 Planned Full-Time Equivalents by Business Line 31

I. MESSAGES

1.1 CHAIRPERSON'S MESSAGE

I am pleased to present the 2001-2002 Report on Plans and Priorities for the Immigration and Refugee Board. This report outlines some of our recent accomplishments and sets out our key priorities and goals for the coming year.



As a quasi-judicial tribunal, the essential business of the Board is to make well-reasoned decisions efficiently and fairly. Last year, the Board renewed its efforts to reduce case processing times, increase productivity, lower case inventory and improve the quality of its decision-making. In large part, we have achieved these goals. Cases are being resolved more efficiently and there are tangible improvements in the quality of our decision-making. Processing times for immigration appeals have been reduced while for refugee claims we have maintained processing times despite a rapid influx of new claims. It is worth noting that the support and dedication of Board personnel enabled us to render decisions on the West Coast marine arrivals in less than six months, in 95 per cent of the cases.

Unfortunately, the story is not all rosy. The increased efficiency of the Board's largest division, the Convention Refugee Determination Division (CRDD), has been more than offset by a surge in refugee claims over the past two years. The Board's historic average has been 25,000 claims per year, whereas this year we will receive approximately 36,000 claims. This will translate into an increase in our pending inventory to 32,000 claims by the end of March 2001.

In the coming year, the Board will maintain its efforts to improve both the quality and efficiency of its decision-making. These goals are not incompatible, in fact, they can be and are mutually reinforcing. The Board will employ a range of strategies from improved technology, to more effective case management and more focussed training programs. Some of the strategies, in particular new case management systems, will apply to all three divisions; others will be Division specific.

The Immigration Appeal Division (IAD) will continue to develop the Alternative Dispute Resolution program, work to promote consistency in decision-making

nationally, and work to maximize efficiency. The Adjudication Division expects to provide more effective and prompt detention reviews for a dispersed population of detainees. The CRDD will continue to promote consistent decision-making through its use of geographic networks, exchanges of country information across regions and a customized training program. A national policy to expedite well-founded claims will be implemented to assure a more consistent and effective use of the process across all regions.

The increase in the number of people seeking Canada's protection is clearly the largest challenge that will face the Board as it is unlikely that the number of claims referred annually will drop below 36,000 in the near future. The CRDD is committed to rendering decisions as quickly and as fairly as possible in order to limit increases in our pending inventory and processing time. At the same time, it is clear that case inventories and processing times cannot be reduced significantly without additional resources.

The IRB will continue to be an active participant in the legislative review process, providing Citizenship and Immigration Canada with an assessment of the operational and resource implications of specific proposals. Planning is underway to ensure that we can promptly and effectively implement legislative changes that may be adopted. Parallel processes for implementation, including the drafting of new rules, the preparation of training programs and the modification of case processing systems will place a considerable additional demand on operational resources.

Record high levels of intake coupled with a new case management system and implementation of new legislation may have a short-term impact on IRB output.

Let me say that I am extremely proud of the work of all IRB personnel who bring energy, dedication and a spirit of innovation to their jobs every day. In many ways, they seek creative ways to deal simply, quickly and fairly with everyone. All three divisions are justly confident that their efforts to ensure the IRB is a model tribunal allow all to take pride in our reputation for fair and effective decision-making.

As I begin my second year as Chairperson of the IRB, I look forward to the significant challenges that confront the Board and I am confident that the Board will respond with imaginative and practical solutions.

Peter Showler
Chairperson

1.2 MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

I submit, for tabling in Parliament, the 2001-2002 *Report on Plans and Priorities (RPP)* for the Immigration and Refugee Board (IRB).

To the best of my knowledge, the information:

- Accurately portrays the IRB's mandate, priorities, strategies and planned results;
- Is consistent with the disclosure principles contained in the *Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities*;
- Is comprehensive and accurate; and
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.

The Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS), on which this document is based, has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved, with the resources and authorities provided.

Nicole Senécal
Executive Director

23/02/2001
Date

II. AGENCY OVERVIEW

2.1 MANDATE, ROLES AND RESPONSIBILITIES

Mandate and Roles

The Immigration and Refugee Board's (IRB) mandate is contained in Part IV of the *Immigration Act*.

The IRB is an independent tribunal that:

- makes determinations on refugee claims made in Canada;
- acts as an appeal tribunal for appeals from sponsorship refusals, from removal orders, and appeals by the Minister in the course of an inquiry; and
- adjudicates immigration inquiries and detention reviews.

The IRB's mission, on behalf of Canadians, is to make well-reasoned decisions on immigration and refugee matters, efficiently, fairly and in accordance with the law.

The IRB's vision is to excel in everything we do and to deal simply, quickly and fairly with everyone. Through innovation, we will be a leading-edge administrative tribunal and a creative partner in building the future of the Canadian immigration system.

The IRB is committed to the following values: excellence in delivery; valuing people; open, honest, timely communication; relevant, responsive and accountable management; and, working together effectively.

Responsibilities

The Chairperson reports to Parliament through the Minister of Citizenship and Immigration. He is the IRB's chief executive officer and has five persons reporting to him.

The Executive Director is the IRB's chief operating officer and as such is responsible for IRB operations and the overall administration of the IRB. The Executive Director is also directly responsible for the results of the Corporate Management and Services business line that has a planned spending of $37.8 million and 250 authorized Full-Time Equivalents (FTEs).

The Deputy Chairperson of the Convention Refugee Determination Division (CRDD), which has approximately 180 decision-makers appointed by the Governor in Council, is responsible for the results of the Refugee Determination business line. This business line has a planned spending of $49.1 million and 672 FTEs.

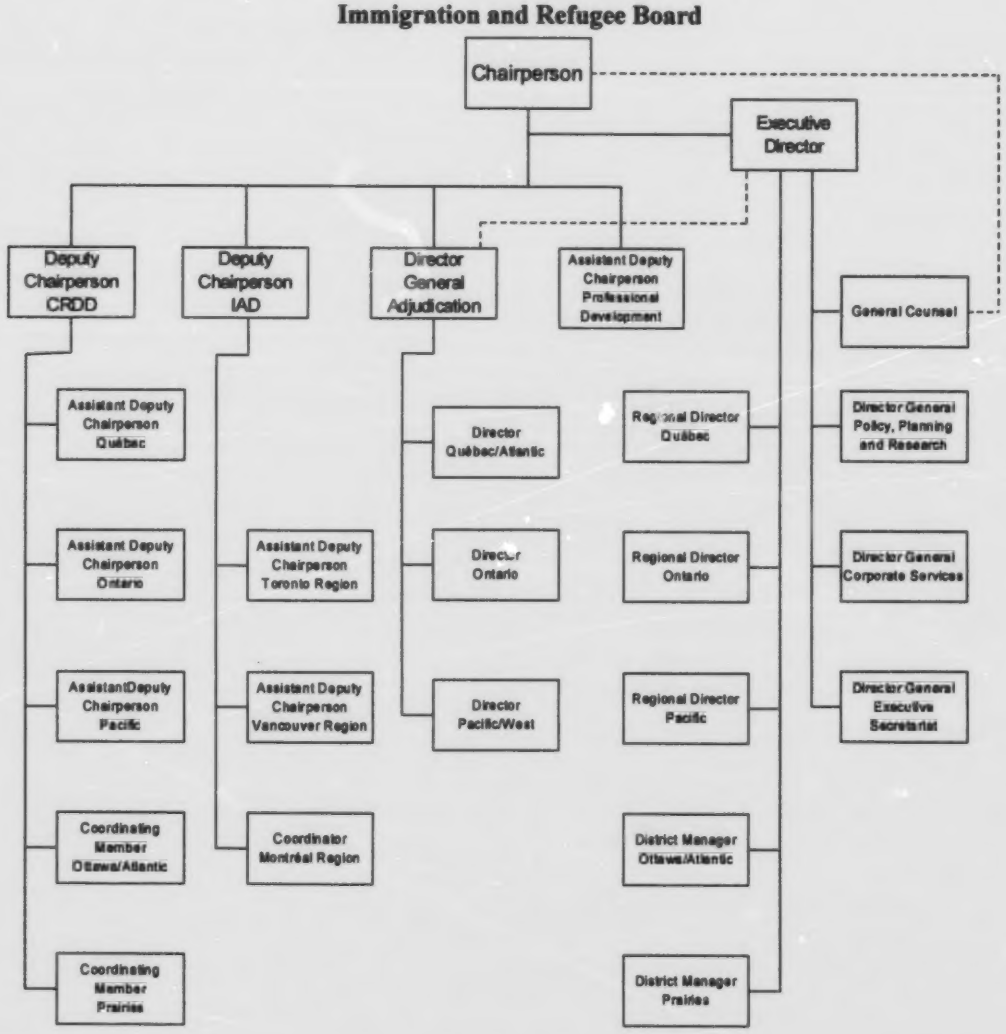
The Deputy Chairperson of the Immigration Appeal Division (IAD), which has 27 decision-makers appointed by the Governor in Council, is responsible for the results of the Immigration Appeals business line. This business line has a planned spending of $5.2 million and 70 authorized FTEs.

The Director General of the Adjudication Division, which has 28 decision-makers appointed under the *Public Service Employment Act*, is responsible for the Inquiries and Detention Reviews business line. This business line has a planned spending of $4.7 million and 53 authorized FTEs.

In addition, there is an Assistant Deputy Chairperson who is responsible for professional development.

The IRB's head office is situated in Ottawa. There are regional offices in Montréal, Toronto and Vancouver, and district offices in Ottawa and Calgary.

Table 2.1 Organization Chart



2.2 PROGRAM OBJECTIVE

The IRB's objective is to meet Canada's immigration and refugee-related obligations as defined in the *Immigration Act* and as a signatory to the *1951 United Nations Convention Relating to the Status of Refugees* and the *1967 Protocol Relating to the Status of Refugees*.

2.3 PLANNING CONTEXT

The IRB's objective is to meet Canada's immigration and refugee related obligations.

- International Context

Internal strife, civil war and violations of human rights represent only some of the reasons for a continuing and mass migration of many of the world's citizens. The international refugee situation continues to be of concern to refugee-receiving nations. According to the United Nations High Commissioner for Refugees, there were approximately 22.3 million individuals of concern to the organization as of January 2000 – this represents one of every 269 persons on Earth. This compares to a January 1999 figure of 21.5 million.

A number of European refugee-receiving countries, including Belgium, France, Austria and the United Kingdom, have recently experienced spurts in intake similar to those seen more recently in Canada. Conversely, countries such as Germany and Switzerland saw reductions. The overall result during the last five years, that is from 1996 to 2000, was a 48 per cent increase in asylum applications lodged in European refugee-receiving countries. This compares to a 40 per cent increase in Canada over the same period.

- Domestic Context

Intake levels are very difficult to predict and are outside of the IRB's control. The IRB has recently experienced a large increase in refugee claims and a more modest increase in immigration appeals.

The IRB received 31,000 refugee claims in 1999-2000, a 24 per cent increase over the previous six-year annual average of 25,000. The number of refugee claims continued to increase during 2000-2001 to even higher levels than originally anticipated: by March 31, 2001 the annual intake is expected to reach 36,000 claims. This represents a 44 per cent increase over the historical average. The strong growth in intake has proven to be more than a short-term aberration and high numbers of claims are expected over the next three years.

The IRB expects an increase in immigration appeals due to an increase in applications for family class immigrant visas. The IRB's workload related to inquiries and detention reviews has stabilized.

- Legislative Review

Four years ago, the former Minister of Citizenship and Immigration Canada (CIC) initiated a review of the immigration and refugee legislation. Since the beginning, the IRB has been an active partner by providing the Legislative Review Advisory Group, the Minister and her officials with information and practical advice on the impact of specific legislative proposals on IRB operations. Over the next year the IRB will be working to improve the overall management of its growing caseload, while preparing also to meet the challenges involved in

implementing legislative change that may be approved by Parliament.

- Strategic Objectives

As a tribunal, the IRB will continue to strive to:

- reduce case processing time;
- improve the quality and consistency of its decisions; and
- increase productivity and reduce case inventory.

We remain committed to these strategic objectives established in 1999 even though the significant workload increase will make their attainment problematic.

The IRB is undertaking initiatives to improve the overall management of its caseload, taking into account all aspects of case processing, including activities before and after the hearing itself. The IRB has consistently focused on optimizing time spent in the hearing and decision-making phases. This is in keeping with the *raison d'être* of administrative tribunals, to promote a responsive and efficient means of delivering administrative justice.

A commitment to quality at the IRB means that expediency will not be achieved at the expense of quality. IRB decisions must be fair and perceived to be fair. A quality decision requires that the decision-maker has competently prepared for the hearing, has given fair consideration to the evidence and the submissions of the parties, and has identified relevant facts, applicable legislation and case law in reaching his/her conclusions. The conclusions are then communicated to the parties in a well-reasoned decision. A quality decision also requires that the processes used to reach the decision are fair, transparent and understood by the parties.

Productivity has a direct impact on the average processing time and the pending inventory. Over the years, the IRB has constantly improved its productivity by finalizing more cases with the same level of resources. However, productivity gains alone cannot compensate for the significant workload increase. The IRB will need to look at various options to face this workload increase, including seeking additional resources.

A commitment to quality at the IRB means that expediency will not be achieved at the expense of quality.

2.4 AGENCY PLANNED SPENDING

Table 2.2 Agency Planned Spending

(millions of dollars)	Forecast Spending 2000-2001*	**Planned Spending 2001-2002**	Planned Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004
Budgetary Main Estimates	85.9	**83.6**	80.9	81.4
Total Main Estimates	85.9	**83.6**	80.9	81.4
Adjustments**	9.4	**13.2**	11.7	11.7
Net Planned Spending	95.3	**96.8**	92.6	93.1
Plus: Cost of services received without charge	11.9	**13.5**	13.5	13.5
Net Cost of Program	107.2	**110.3**	106.1	106.6
Full Time Equivalents	1060	**1045**	1040	1044

* Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

** For 2000-2001, adjustments reflect approvals obtained since the Annual Reference Level Update (ARLU) exercise and include Budget initiatives. The adjustments for 2001-2002 and future years, reflect $11.0 million for approved additional translation costs and the completion of the Case Management project.

III. PLANS, RESULTS, ACTIVITIES AND RESOURCES

3.1 BUSINESS LINE DETAILS

Table 3.1 below provides a snapshot of budget and human resources authorized by the government for each business line, as well as our forecast of expenditure in the current fiscal year. The Corporate Management and Services business line includes significant expenditures which directly support the main operations of the IRB, including the Case Management System and translation services. For 2001-2002 and future years, planned spending includes approved costs for additional translation and the completion of a major investment in case management technology.

Table 3.1 Net Planned Spending and Full-Time Equivalents

	Forecast Spending 2000-2001		**Planned Spending 2001-2002**		Planned Spending 2002-2003		Planned Spending 2003-2004	
	$millions	FTE	**$millions**	**FTE**	$millions	FTE	$millions	FTE
Refugee Determination	50.8	674	**49.1**	**672**	48.4	667	48.7	670
Immigration Appeals	5.9	70	**5.2**	**70**	5.2	70	5.2	70
Inquiries and Detention Reviews	5.0	52	**4.7**	**53**	4.7	53	4.7	53
Corporate Management and Services	33.6	264	**37.8**	**250**	34.3	250	34.5	251
Total	95.3	1060	**96.8**	**1045**	92.6	1040	93.1	1044

Refugee Determination

The objective of the Refugee Determination business line is to determine claims to Convention refugee status made by persons within Canada.

The Refugee Determination business line fulfils Canada's obligations as a signatory to the *1951 United Nations Convention Relating to the Status of Refugees* and the 1967 *Protocol Relating to the Status of Refugees* to protect those with a well-founded fear of persecution in their own country for reasons of race, religion, nationality, membership in a particular social group or political opinion. It does this by hearing and deciding claims for refugee status made within Canada. Refugee determination at the IRB deals

exclusively with claims to refugee status made by persons who have arrived in Canada, and which are referred to the IRB by Citizenship and Immigration Canada (CIC).

Immigration Appeals

The objective of the Immigration Appeals business line is to hear the appeals of:

- certain persons who have been denied admission to or have been ordered removed from Canada;
- Canadian citizens and permanent residents whose family members have been refused permanent resident status in Canada; and
- the Minister of an adjudicator's decision.

The Immigration Appeals business line makes available to Canadian citizens and permanent residents whose family members have been refused landing in Canada, as well as to persons who have been denied admission to or ordered deported from Canada, a quasi-judicial tribunal to which they may appeal. This is done by hearing appeals of refusals of sponsored applications for permanent residence, appeals against removal orders issued against permanent residents, persons found to be Convention refugees or by persons in possession of valid visas and appeals of the Minister of an adjudicator's decision to grant admission or not to order removal.

Inquiries and Detention Reviews

The objective of the Inquiries and Detention Reviews business line is to conduct:

- inquiries involving persons alleged to be inadmissible to or removable from Canada; and
- detention reviews for persons detained for immigration reasons.

The Inquiries and Detention Reviews business line contributes to ensuring the safety of Canadian society by conducting inquiries on persons seeking admission at a Canadian port of entry believed to be inadmissible or persons in Canada believed to be removable; and by conducting detention reviews for persons who have been detained during the examination, inquiry or removal process.

Corporate Management and Services

The objective of the Corporate Management and Services business line is to:

- support the IRB in its deliberations; and
- help to improve its ability to render fair, consistent and sound decisions in the timeliest way possible.

The Corporate Management and Services business line supports the other three business lines. It provides the IRB with efficient management processes and administrative services while promoting organizational effectiveness and supporting the organization in adapting to its changing environment.

This business line:

- coordinates IRB's policy and planning processes;
- provides administrative, financial and personnel services, including recruitment, classification, promotion, training and employee relations; and
- manages the information technology infrastructure to support decision-making and performance measurement.

Also included are services that directly support the day-to-day operations of the three main business lines, including a case management system and translation service. This business line also provides support for government-wide initiatives, including service improvement, modern comptrollership, and government-on-line.

3.2 KEY RESULTS COMMITMENTS, PLANNED RESULTS, RELATED ACTIVITIES AND RESOURCES

The IRB is committed to the following:

Table 3.2 Key Results Commitments

To provide Canadians with:	To be demonstrated by:
well-reasoned, timely decisions on immigration and refugee matters in accordance with the law	❑ the number of cases finalized by each division ❑ the age and size of inventory ❑ processing times ❑ cost per case ❑ the number of decisions set aside by the Federal Court ❑ a consistent approach to decision making
a leading-edge administrative tribunal	❑ innovative and optimal use of technology ❑ case management process initiatives ❑ professional development ❑ recognition from individuals and organizations, both international and domestic
a creative partner in the Canadian immigration system	❑ an integrated approach to portfolio management ❑ responsiveness to emerging issues ❑ effective relationships with clients and stakeholders (other administrative tribunals and non-governmental organizations)

KEY RESULTS COMMITMENT: Well-reasoned, timely decisions on immigration and refugee matters in accordance with the law

The following section outlines planned results in relation to the first key results commitment for Refugee Determination, Immigration Appeals, and Inquiries and Detention Reviews business lines. Legislative review could not be fully taken into account: the implementation of new legislation if adopted, will have a significant impact on performance.

Refugee Determination

As a result of sustained strong productivity, the Convention Refugee Determination Division (CRDD) is on target to meet its projected output of 29,500 claims finalized in 2000-2001. This represents 1,700 more claims finalized than in 1999-2000. Despite the strong performance, the CRDD is facing a continued challenge because intake is expected to remain at record high levels over the planning period.

Projected results for Refugee Determination assume the approval of modest additional resources in the next fiscal year. The significant workload increase will challenge the IRB to manage its case processing time and pending inventory. The impact of implementing legislative change, if approved, has not been taken into account.

- Claims Referred

The surge in intake began in 1999-2000, when a total of 31,000 claims were referred to the CRDD – 24 per cent more than the average annual level of 25,000 claims received during the preceding six years. In 2000-2001, intake is expected to reach 36,000 claims – 44 per cent more than the historical average annual intake, and considerably higher than the 32,000 predicted in last year's Report on Plans and Priorities (RPP). Intake for 2001-2002 and each of the two following years is projected at 36,500 total claims. This assumes continuation of current high intake levels, but no significant further increase.

As indicated in the last RPP, the strong growth in intake has proven to be more than a short-term aberration. Moreover, the source of the increase continues to be broadly based: high growth comes both from traditional source countries, such as India, Mexico, Pakistan and Sri Lanka, and from new sources, including Argentina, Colombia, Hungary and Turkey.

The sources of claims continue to be numerous: high growth comes both from traditional source countries and from new sources.

- Claims Finalized

The CRDD expects to finalize 32,500 claims in 2001-2002, a 10 per cent gain over the 29,500 we expect to complete in 2000-2001. Assuming both modest and additional resources and improved productivity, the total number of claims finalized annually is expected to rise and stabilize at 34,000 in 2002-2003 and 2003-2004.

- Pending Inventory

Although the CRDD has made and continues to make gains in the number of claims finalized, the gains are not sufficient to offset the unprecedented intake levels. Continuing record intake cannot be matched by a corresponding increase in output without additional resources. Consequently, increases in the inventory, along with higher average processing times, appears unavoidable. The pending inventory is projected to be 32,000 at the end of March 2001 and to rise to 36,000 by March 2002, then again to 38,500 by the end of March 2003.

Table 3.3 Refugee Claims Referred, Finalized and Pending

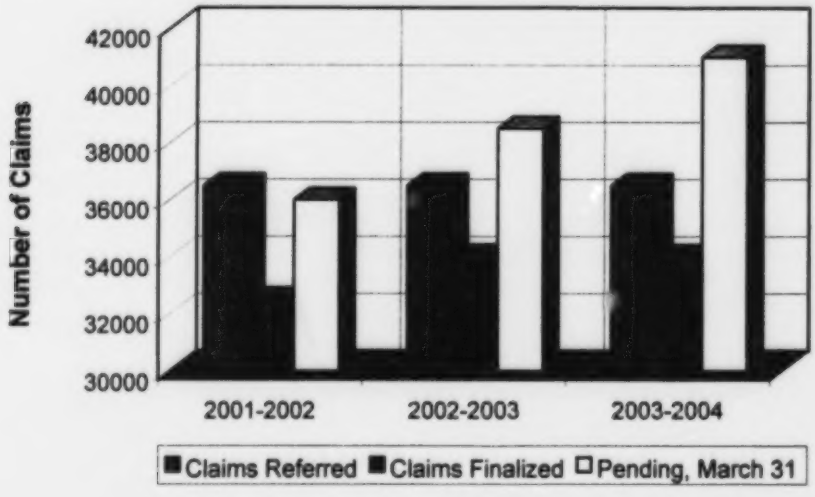


Table 3.4 Inventory of Refugee Claims

	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Pending, April 1	32,000	36,000	38,500
Claims referred	36,500	36,500	36,500
Claims finalized	32,500	34,000	34,000
Pending, March 31	36,000	38,500	41,000

- Processing Time

Given the significant increase in claims, the IRB will not be able to continue its progress in reducing processing times. It is anticipated that the processing time will be between thirteen and fourteen months in 2001-2002 and 2002-2003.

- Cost per Claim

The average cost per finalized claim in 2001-2002 is expected to be approximately $2,700, similar to the average cost per finalized claim in 2000-2001. The IRB uses the full-costing method in arriving at the total cost per claim, which requires that the spending of the Corporate Management and Services business line be proportionally allocated to the other three business lines.

For 2000-2001, the full costs of Refugee Determination consist of business line spending of $50.8 million and of $27.7 million which represents the CRDD's pro rata share of Corporate Management and Services (see Table 3.1). The average cost per claim is determined by dividing the full cost of $78.5 million by 29,500 claims anticipated to be finalized in 2000-2001, and rounded to the nearest hundred.

- Decisions Set Aside by Federal Court

The proportion of CRDD decisions set aside by the Federal Court is expected to remain at less than one per cent over the next three fiscal years, as in past years.

- Consistent Approach

A degree of variation in outcomes across regional offices is inevitable as decisions are rendered by independent decision-makers based on the evidence submitted in each individual case.

Various measures are being implemented to help the IRB ensure the consistent treatment of similar cases across the country, while respecting the independence of decision-makers. These include:

- Grouping decision-makers and refugee claims officers into teams specialized in particular source countries;
- Requiring transcripts of written reasons for both positive and negative decisions for countries where there is a significant regional variation;

- Strengthening national geographic networks comprised of representatives from various sectors of the IRB;
- Introducing measures to determine the profile of both incoming claims and decisions, for those countries for which a regional variance in outcomes has been identified as significant; and
- Harmonizing key documentary evidence for specified countries with a view to ensuring that such evidence is consistent across all regions.

Immigration Appeals

The number of family class visa applications has increased steadily over the last four years. This and the anticipated clearing of past applications by Citizenship and Immigration Canada (CIC) will lead to more sponsorship appeals. Sponsorship appeals account for 80 per cent of the intake of the Immigration Appeal Division (IAD). The IAD will aim to sustain its record productivity levels and an average processing time of six to eight months. The impact of implementing legislative change, if approved, has not been taken into account.

- Appeals Filed

It is projected that the IAD will receive 4,600 appeals in 2001-2002, and 4,800 in 2002-2003 and 2003-2004. The continuing increases reflect the larger numbers of family class applications being finalized by CIC officials, together with sustained rates of appeal for those applications which are refused.

- Appeals Finalized

The IAD expects to finalize 4,400 appeals in 2001-2002 and then 4,500 in each of the following two years while sustaining the record productivity levels achieved in 2000-2001.

- Pending Inventory

It is expected that the inventory of pending cases will increase by 200 appeals in 2001-2002 and then by 300 in the following two years.

Table 3.5 Immigration Appeals Filed, Finalized and Pending

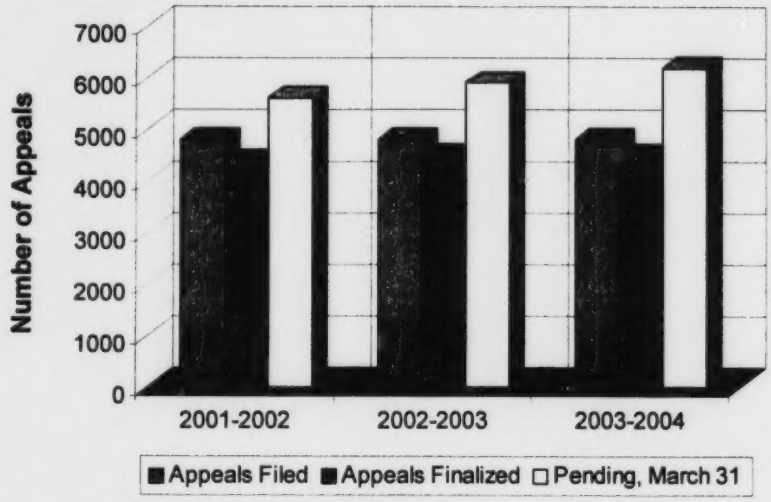


Table 3.6 Inventory of Immigration Appeals

	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Pending, April 1	5,200	5,400	5,700
Appeals filed	4,600	4,800	4,800
Appeals finalized	4,400	4,500	4,500
Pending, March 31	5,400	5,700	6,000

- Processing Time

The IAD is expecting an average processing time of between six to eight months in 2001-2002 and the following two years.

- Cost per Appeal

The average cost per finalized appeal in 2001-2002 is expected to be approximately $2,000, similar to the average cost per finalized appeal in 2000-2001. The IRB uses the full-costing method in arriving at the total cost per appeal, which requires that the spending of the Corporate Management and Services business line be proportionally allocated to the other three business lines.

For 2000-2001, the full cost for Immigration Appeals consists of business line spending of $5.9 million and of $3.2 million which represents the IAD's pro rata share of Corporate Management and Services (see Table 3.1). The average cost per appeal is determined by dividing the full cost of $9.1 million by 4,600 appeals anticipated to be finalized in 2000-2001, and rounded to the nearest hundred.

- Decisions Set Aside by Federal Court

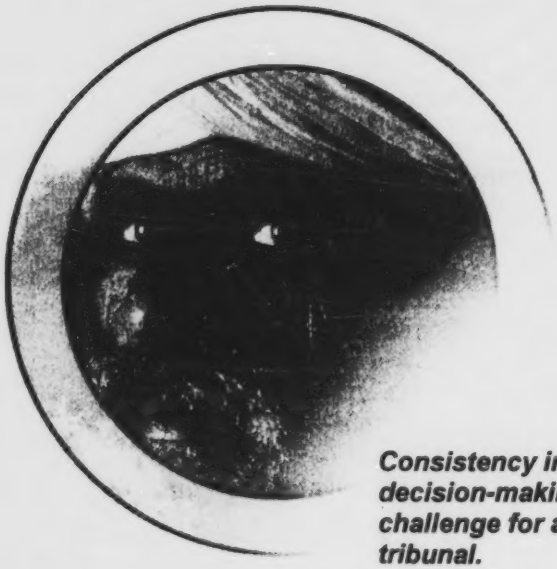
The number of decisions set aside by the Federal Court is expected to remain small over the next three fiscal years. It is expected that the

Federal Court will, as in past years, set aside less than one per cent of all IAD decisions.

- Consistent Approach

Consistency in decision-making is a challenge for any tribunal, especially a national tribunal with a statutory power to make decisions on the basis of broad discretionary considerations, such as "compassionate or humanitarian considerations" or "all the circumstances."

The IAD continues efforts to support consistency through techniques such as focused professional development and new member training, national videoconference sessions, legal services review of issues and draft decisions, member meetings and communications, and policies and practice notices.



Consistency in decision-making is a challenge for any tribunal.

The IAD is in the process of moving to the next stage of promoting consistency. The challenge will be to establish a systematic and integrated approach to consistency, which will ensure clarity in decision-making, respect adjudicative independence, and include effective ways to evaluate progress and identify areas of concern. As part of its consistency plan, the IAD is developing an adjudication strategy that will incorporate procedures for identifying important or emerging issues, and the use of collegial decision-making through consultation between members on draft decisions involving these issues.

In addition, the first set of Chairperson's Guidelines for the IAD regarding removal order appeals under section 70 of the *Immigration Act* is expected in 2001. The *Guidelines on Section 70 Removal Order Appeals* will assist IRB members in their exercise of discretion regarding appeals from removal orders against permanent residents, particularly with respect to the possible imposition of stays, and the terms and conditions for stays. The IRB received extensive and valuable comments from the internal and external consultation in late 1999 and early 2000, which will lead to changes in the draft. The current plan is to complete the guidelines as soon as anticipated new legislation is in place. Then, the IRB will implement a plan for training members and communicating the guidelines to the public and the stakeholders.

Inquiries and Detention Reviews

In all likelihood, the workload of the Adjudication Division will remain stable over the next three fiscal years of the planning period, at 3,700 inquiries and 9,600 detention reviews a year.

- Detention Reviews Finalized

In 2001-2002, the Adjudication Division expects to complete approximately 9,600 detention reviews. The projected increase in intake reflected in the Report on Plans and Priorities (RPP) for 2000-2001 did not materialize as there were no large-scale arrivals of migrants on the British Columbia coast over the summer of 2000, contrary to what had occurred in 1999. The IRB has taken into account the possibility of future large-scale unexpected arrivals by developing a contingency plan for strengthening its ability to respond to various scenarios.

As for the effect that the overall situation will have on the workload of the Adjudication Division in the medium term, it is expected that if there is no highly significant influx of migrants, the Division will finalize approximately 9,600 detention reviews in 2001-2002 and in each of the two subsequent years. These projections also take into account the ongoing impact of recent Federal Court decisions. As a result of these decisions, the Division is required to review the reasons for detention of persons otherwise eligible for day parole following a criminal conviction.

- Inquiries Finalized

The Adjudication Division expects to complete 3,600 inquiries in 2001-2002 and the same number in each of the two subsequent fiscal years. While the number of inquiries remains stable, the issues and arguments are often more complex as in cases involving war crimes and terrorism for example. The effect of such cases is to increase the time needed for each inquiry.

Table 3.7 Inquiries and Detention Reviews Finalized

Table 3.8 Total Number of Inquiries and Detention Reviews

	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Inquiries	3,700	3,700	3,700
Detention Reviews	9,600	9,600	9,600
Total	13,300	13,300	13,300

- Cost per Inquiry and Detention Review

The average cost per inquiry and detention review in 2001-2002 is expected to be approximately $900 and $400 respectively. This is similar to the average cost per inquiry and detention review in 2000-2001. The IRB uses the full-costing method in arriving at the total cost per inquiry and detention review, which requires that the spending of the Corporate Management and Services business line be proportionally allocated to the other three business lines.

For 2000-2001, the full cost for Inquiries and Detention Reviews consists of business line spending of $5 million and of $2.7 million which represents the Adjudication Division's pro rata share of Corporate Management and Services (see Table 3.1). The average cost per inquiry and detention review is determined by first allocating 45 per cent of the full cost of $7.7 million toward inquiries and 55 per cent toward detention reviews on the basis of time required to finalize a case. The resulting amount is then divided by 4,000 inquiries anticipated to be finalized in 2000-2001 or by 11,000 detention reviews anticipated to be finalized in this period. The average cost per inquiry and detention review is rounded to the nearest hundred.

- Consistent Approach

Of the 15,000 decisions rendered by adjudicators each year, only a few are the subject of judicial review before the Federal Court. In recent years the percentage of successful judicial reviews has been less than 0.05 per cent.

The Adjudication Division pays particular attention to detention cases. Over the years it has developed tools for promoting consistency in decision-making. Such tools include the *Guidelines on Detention* (which came into effect in March 1998), the objective of which is to facilitate the work of adjudicators who review the reasons for the detention of persons in detention. Tracking takes place to verify their application. The Adjudication Division's National Conference held in May 2000 provided a forum to review reasons for detention. These exercises gave the adjudicators an opportunity to discuss and think about the reasons for as well as alternatives to detention. Lastly, professional development sessions are held at the regional and national level on a regular basis. Their purpose is to provide adjudicators with information on trends in case law and to foster consistency in the decision-making process. In 2001-2002, the focus will be on the inquiries concerning alleged war criminals and international terrorists.

The Adjudication Division also plans for the renewal of its workforce as a large number of adjudicators will be eligible to retire in the near future. The hiring, training and mentoring of new adjudicators will ensure that the quality of decision-making is maintained along with the current level of productivity.

IRB-Wide Related Activities

In addition to a continued focus on business line-specific results, the IRB will undertake a number of Board-wide activities to achieve well-reasoned, timely decisions in accordance with the law.

KEY RESULTS COMMITMENT: A leading-edge administrative tribunal

The following section outlines planned results and related activities that contribute to the IRB's commitment to be a leading-edge tribunal.

Innovative and Optimal Use of Technology

- Case Management System Software

The IRB is introducing new software in support of operational and strategic case management activities. A project team has acquired and will implement a new case management system (CMS) to replace the System for Tracking Appellants and Refugees and the Adjudication Tracking System.

The objectives of the CMS are to help facilitate the improvement of IRB service delivery through

enhanced case management. Efficiency gains will come through technology that is more responsive to user needs and that provides for more effective sharing of information. Once fully implemented, the CMS is expected to help improve timelines for finalizing cases.

The new system will have the flexibility to accommodate legislative changes and workload increases. The project is to be implemented by March 2002.

Case Management Process Initiatives

- Process Improvements

Improving the overall management of their caseload continues to be a priority for all Divisions. This means improving all aspects of case processing, including activities before, during and after the hearing. These improvements will help to reduce processing times, increase productivity, reduce the inventory of pending cases, and establish improved accountabilities.

Specific examples of improved processes include:

- increased use of Alternative Dispute Resolution for IAD sponsorship cases;
- monitoring against time standards for all stages of the process (e.g. for scheduling, processing, writing reasons);
- greater use of single-member panels in the CRDD;
- sharing of best practices across regions and divisions with respect to early contact with parties;
- instituting more effective scheduling practices;
- expanded use of oral decisions and reasons; and
- greater use of streaming and screening practices, including expediting straightforward cases.

Through the Oral Reasons and Decisions Policy, the IRB has confirmed its goal of making the rendering of oral decisions the norm in its three divisions. The oral delivery of decisions and supporting reasons enhances the accessibility and timeliness of decision-making in refugee and immigration processes.

- Alternative Dispute Resolution (ADR)

The IAD is proceeding to implement ADR nationally. The purpose of ADR is to attempt to resolve cases without a formal adversarial hearing by using more informal, less confrontational and more consensual approaches, such as mediation. ADR is consistent with the IRB's vision to deal with matters simply, quickly and fairly. The Toronto region has integrated ADR as an ongoing feature for processing certain types of sponsorship appeals. Implementation of ADR in Vancouver began in the spring of 2000, and will commence in Montréal in 2002.

Professional Development

- National Learning Plan

As a leading-edge tribunal, the IRB establishes and implements a national learning plan to promote and support strategic objectives. This plan, targeted to respond to evolving learning needs of IRB personnel, is designed to improve the quality and consistency of IRB decisions, reduce the time in which

those decisions are made, and increase the productivity of the tribunal as a whole. The plan addresses the specific abilities and knowledge required by IRB personnel.

The plan for newly-appointed members includes a three-week initial classroom training and then a six-month learning program as the member works, which is customized to the new member's needs. The six-month program is essentially a mentoring program with follow-up training sessions on substantive and procedural issues. Newly-appointed members are supported by a team composed of a legal advisor, a mentor and a professional development adviser.

For experienced members, a recently implemented customized program affords a more individualized and comprehensive approach to the evaluation of members' professional development needs and a more focused response to those needs. Where individual professional development needs have been identified for experienced members, they are assigned a mentor to address their learning needs.

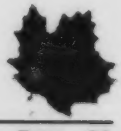
In addition, all members attend ongoing monthly professional development programs on substantive and procedural issues. Monthly training sessions involve, for example, guidance on the application of elements of the Convention refugee definition, the assessment of country conditions of refugee-producing countries, the challenges raised by emerging substantive and procedural issues relevant to immigration appeals, best practices in the conduct of a hearing, and oral and written reasons. Some of these monthly training sessions are also attended by employees who support members in the preparation and conduct of hearings.

The IRB's learning agenda also includes activities of specific interest to Public Service managers and employees. These activities support the key results commitments for the IRB to be a leading-edge tribunal and a creative partner in the Canadian immigration system. In the coming year, emphasis will be on training for the new Case Management System or initiatives such as the Universal Classification Standard. The introduction of a new legislative framework, if adopted by Parliament, as well as workplace issues such as harassment prevention, will also be topics covered by training programs offered to all personnel.

Recognition from Individuals and Organizations, both International and Domestic

- Intergovernmental Consultations

The IRB continues to be a recognized leader in the activities of the Country of Origin Information Working Group of the Intergovernmental Consultations on Asylum, Refugee and Migration Policies in Europe, North America and Australia. From December 1998 to June 2000 the IRB chaired this working group. IRB delegates continue to lead many of the group's ongoing initiatives. These include the development of a website where the IRB participates as a member of the steering committee, development of a publication on the country-of-origin research programs in participating States, and publication of an internationally-distributed Working Group Newsletter, which is scheduled for release in the spring of 2001.



- International Association of Refugee Law Judges (IARLJ)

The IRB plays an important role in the work of the International Association of Refugee Law Judges. Canada has been recognized by United Nations officials and foreign delegates for its efforts to promote best practices within the international community of decision-makers who deal with refugee matters. The Chairperson of the IRB will be leading a training committee on behalf of the IARLJ and will help develop a training program over the next couple of years. The IRB will continue its participation in working groups that are looking at issues in refugee law and procedure. The IRB will participate in the next IARLJ Conference in New Zealand in 2002.

KEY RESULTS COMMITMENT: A creative partner in the Canadian immigration system

The IRB is one of many players who contribute to a responsive immigration system. The IRB plans to continue its efforts to be a creative partner in this system. The following section outlines Board-wide planned results and related activities in line with this commitment.

Integrated Approach to Portfolio Management

- Collaboration with CIC

Citizenship and Immigration Canada (CIC) and the IRB have made significant progress in building a stronger relationship within the immigration portfolio. The portfolio approach has created opportunities for effective communication and co-ordination.

The 1996 *Administrative Framework Agreement* (AFA) allows for a more open communication in enhancing workload management and the effective use of information resources. It clearly sets out the administrative relationship between the two organizations, while respecting the institutional independence of the IRB and the independence of its decision-makers. Collaborative efforts are ongoing under three AFA sub-agreements on technical issues: the *Information Sharing Agreement (ISA)*, the *Priorities Co-ordination Agreement (PCA)* and the *Agreement Regarding Claim-Related Information from Refugee Claimants*. The IRB will continue to participate in portfolio management initiatives over the planning period.

- Role in Legislative Review

The legislative reform work being led by CIC is an important initiative that will affect the operations of the IRB in a significant way. The IRB will continue to be an active participant in the legislative review process, providing CIC with an assessment of the operational and resource implications of specific legislative proposals on the work of the IRB's three divisions.

- Policy Development

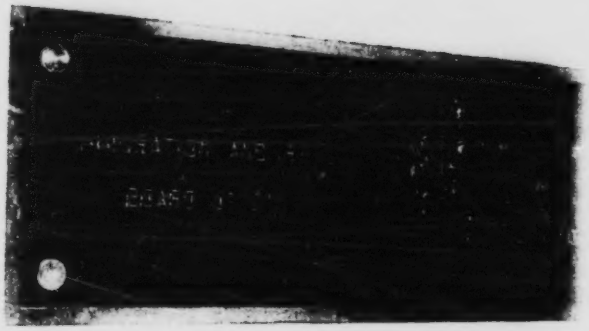
The IRB continues to enhance its capacity to develop and implement operational policies that are responsive to evolving needs and that contribute to strategic priorities.

Work will continue on the development of various policies, including consultation with stakeholders. A priority for 2001-2002 is the implementation of a national policy to guide the application of a process for expediting refugee claims in the CRDD. The expedited process remains a valuable means for the CRDD to identify and deal quickly and fairly with manifestly well-founded claims in a consistent manner in all regions. The policy will be finalized and implemented in 2001-2002.

Responsiveness to Emerging Issues

- Contingency Planning

The IRB will continue to enhance its responsiveness to emerging issues, such as the possibility of a large-scale influx of migrants, through contingency planning. Contingency planning requires the IRB to establish flexible mechanisms to reallocate financial and human resources as well as effective channels of communications with stakeholders.



The IRB continues to enhance its capacity to develop and implement operational policies that are responsive to evolving needs and that contribute to strategic priorities.

Effective Relationships with Clients and Stakeholders

- Consultative Committee on Practices and Procedures (CCPP)

The CCPP includes representatives from key non-governmental organizations (NGOs), the Canadian Bar Association (CBA), associations of immigration lawyers and the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). Over the years, the CCPP became an important forum to exchange information, find solutions to issues of mutual concern and provide for a better understanding of respective views. In 2000, the IRB held two CCPP meetings in addition to consulting Committee members on IRB policy initiatives. The IRB will continue to use this very important forum over the coming years.

The IRB will continue to enhance its responsiveness to emerging issues, such as the possibility of a large-scale influx of migrants, through contingency planning.

- Protocol Addressing Member Conduct Issues

The IRB was the first federal administrative tribunal to institute a formal process to deal with complaints about member conduct. In October 1999, the IRB further developed this process and issued its *Protocol Addressing Member Conduct Issues.* The IRB will continue to monitor implementation of the Protocol and to take remedial action in those cases where it is warranted. The Protocol recognizes that high standards of conduct are required of public officials, such as IRB members, who have been entrusted with the responsibility of making quasi-judicial decisions that profoundly affect the lives of individuals. The Protocol is based on the premise that a public institution such as the IRB is strengthened by an accessible, expeditious and effective public complaint process.

- Code of Conduct for Counsel

Although the IRB is generally satisfied with the quality of counsel who appear before its three divisions, whether they be lawyers or other counsel, there have been some serious concerns expressed about the behaviour of some counsel. Unacceptable behaviour includes, for example, continually failing to respect the processes of the IRB and failing to live up to one's commitments. Such behaviour, even in the case of a small number of counsel, has a serious impact on the efficient and fair operations of the IRB.

To ensure that all "fee for service" counsel who appear before the IRB understand the expectations of the IRB in terms of their conduct, the IRB will develop a "Code of Conduct for Counsel Appearing before the IRB."

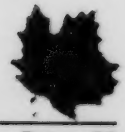
- Information for Consultants and Unrepresented Appellants and Claimants

The Immigration Appeal Division (IAD) continues to consider ways to improve conduct and competence of some of the counsel that appear at IAD appeal hearings. In a pilot project focused on immigration consultants, but also open to lawyers, several Toronto IAD members have developed an information session to provide information to counsel about basic expectations in presenting an immigration appeal. The IAD's Toronto office had two successful sessions, each with over 80 immigration consultants, in November, 2000 and February 2001. Other sessions will take place in 2001.

To assist unrepresented appellants, the Division is developing a series of plain language information guides on how to prepare for specific types of appeal. An initial prototype on marriage appeals was sent out for internal and external consultation in

the summer of 2000, and the complete set of information guides will be ready for a final consultation in early 2001.

An innovative project to address the unique needs of refugee claimants who are unrepresented by legal counsel was initiated in co-operation with the Canadian Council for Refugees (CCR), the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR) and CIC. The project involves assessing particular needs of unrepresented claimants and NGOs that are in a position to represent them. The objective is to develop tools that will help refugee claimants to understand the refugee determination process and provide adequate support to NGOs.



IV. HORIZONTAL INITIATIVES

Modern Comptrollership

The IRB is one of fifteen pilot departments for the modernization of the comptrollership function. As well as supporting the IRB's vision of a leading-edge administrative tribunal, the IRB's experience in this initiative will be invaluable to other small agencies as they modernize their own comptrollership functions.

Modern comptrollership is about the sound management of resources and effective decision-making. Among other things, it will provide managers, parliamentarians and the public with integrated financial and non-financial information. To this end, the IRB will complete in 2000-2001 the full implementation of the Financial Information Strategy, adapting its financial policies and practices to support a private sector model of accounting.

Further to the assessment of the IRB's capacity in the area of modern comptrollership completed in 2000-2001, the IRB will launch a number of modernization initiatives in the next year.

Universal Classification Standard (UCS)

Three years ago, the Government of Canada undertook to completely review the way positions in the Public Service are described and classified and introduced a new "Universal Classification Standard". The IRB fully supports this Public Service-wide initiative. Over 200 work descriptions representing all functions being performed at the IRB have been written and evaluated in accordance with the UCS. The IRB is reviewing the revised work descriptions to ensure they are consistent with those in other government departments and agencies. Over the next fiscal year, the IRB will focus its activities on communications with managers, employees and union representatives and on developing and implementing a change management strategy to support the classification conversion exercise.

Service Improvement Initiative

In *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada*, the Government committed to achieving a significant, quantifiable improvement in client satisfaction with its services. The government-wide Service Improvement Initiative – to be implemented by departments and agencies through a phased approach – established a target of a minimum 10 per cent increase in client satisfaction by 2005.

For the IRB, phase one will be used to identify key services for inclusion in the initiative, establish service standards for those services, and measure client satisfaction with respect to the process in order to

establish a baseline. It should be noted that this initiative will not involve measurement of any satisfaction with the outcomes of the IRB's adjudicative decisions. Phase two will involve establishing annual targets for client satisfaction, develop service improvement plans based on clients' priorities and report performance against service standards. Phase three of the initiative will be carried out over the 2002 to 2005 period. This will involve continuing annual targets for client satisfaction, developing service improvement plans, measuring client satisfaction and reporting progress.

The Government has committed to achieve a significant, quantifiable improvement in client satisfaction with its services over the next five years.

V. FINANCIAL INFORMATION

Table 5.1 Net Cost of Program for the Estimates Year

($ millions)	Immigration and Refugee Board
Planned Spending	**96.8**
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by PWGSC	**9.3**
Contributions covering employees insurance premiums and expenditures paid by TBS	**4.2**
2001-2002 Net Program Cost	**110.3**

Table 5.2 Financial Spending Plan

($ millions)	Forecast Spending 2000-2001	**Planned Spending 2001-2002**	Planned Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004
Refugee Determination	50.8	**49.1**	48.4	48.7
Immigration Appeals	5.9	**5.2**	5.2	5.2
Inquiries and Detention Reviews	5.0	**4.7**	4.7	4.7
Corporate Management and Services*	33.6	**37.8**	34.3	34.5
Total	95.3	**96.8**	92.6	93.1

* For 2001-2002 and future years, spending reflects $11.0 million for translation costs.

Table 5.3 Planned Full Time Equivalents (FTEs) by Business Line

	Forecast Utilization 2000-2001	**Planned Utilization 2001-2002**	Planned Utilization 2002-2003	Planned Utilization 2003-2004
Refugee Determination	674	**672**	667	670
Immigration Appeals	70	**70**	70	70
Inquiries and Detention Reviews	52	**53**	53	53
Corporate Management and Services	264	**250**	250	251
Agency Total	1060	**1045**	1040	1044

VI. OTHER INFORMATION

6.1 LEGISLATION ADMINISTERED

Immigration Act (R.S.C. 1985, c. I-2, as amended)

Convention Refugee Determination Division Rules (SOR/93-45)

Immigration Appeal Division Rules (SOR/93-46, as amended)

Adjudication Division Rules (SOR/93-47)

6.2 OTHER REPORTS

Reports on Plans and Priorities, from 1997-1998 to 2000-2001

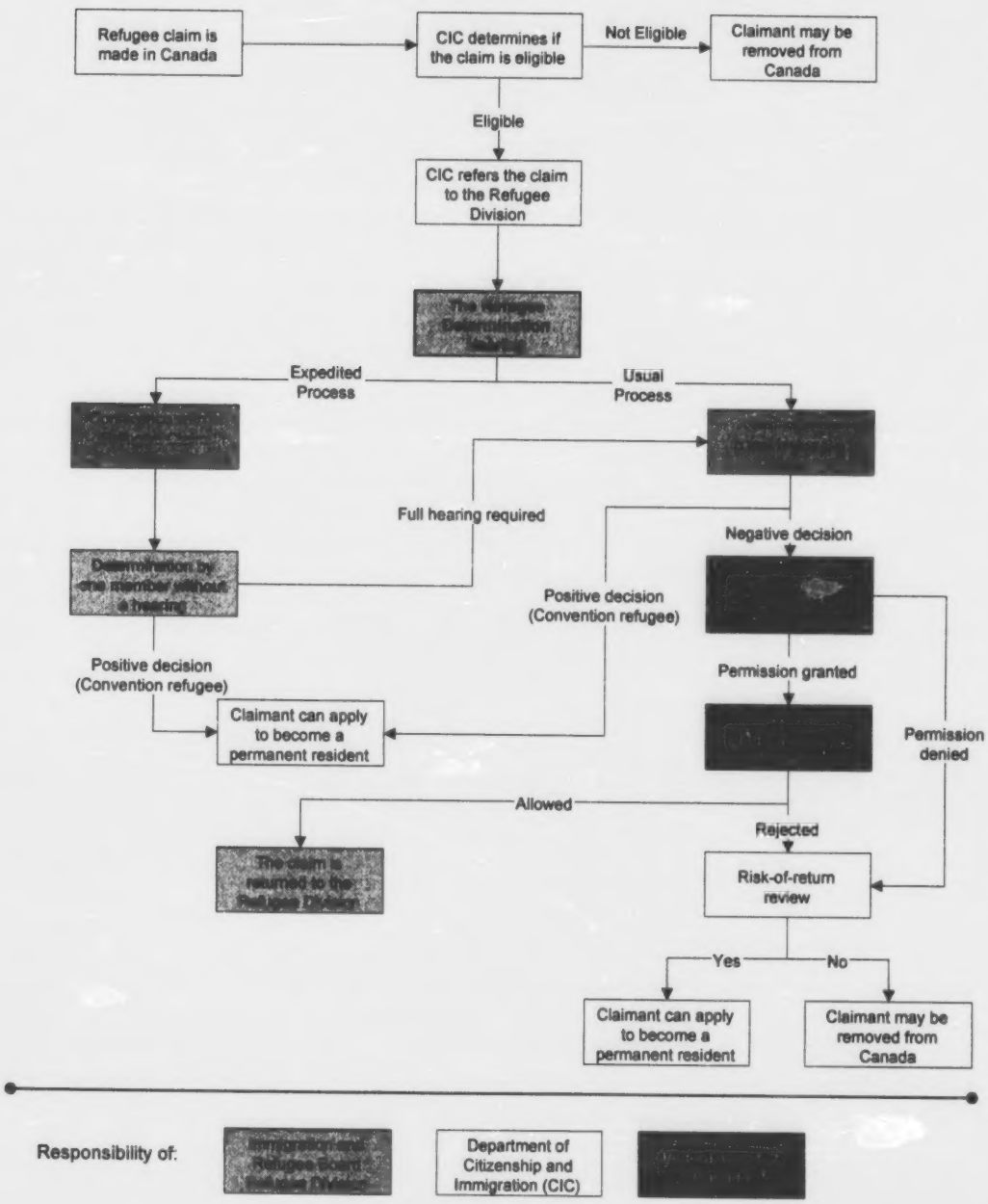
Performance Reports, from 1995-1996 to 1999-2000

6.3 FURTHER INFORMATION

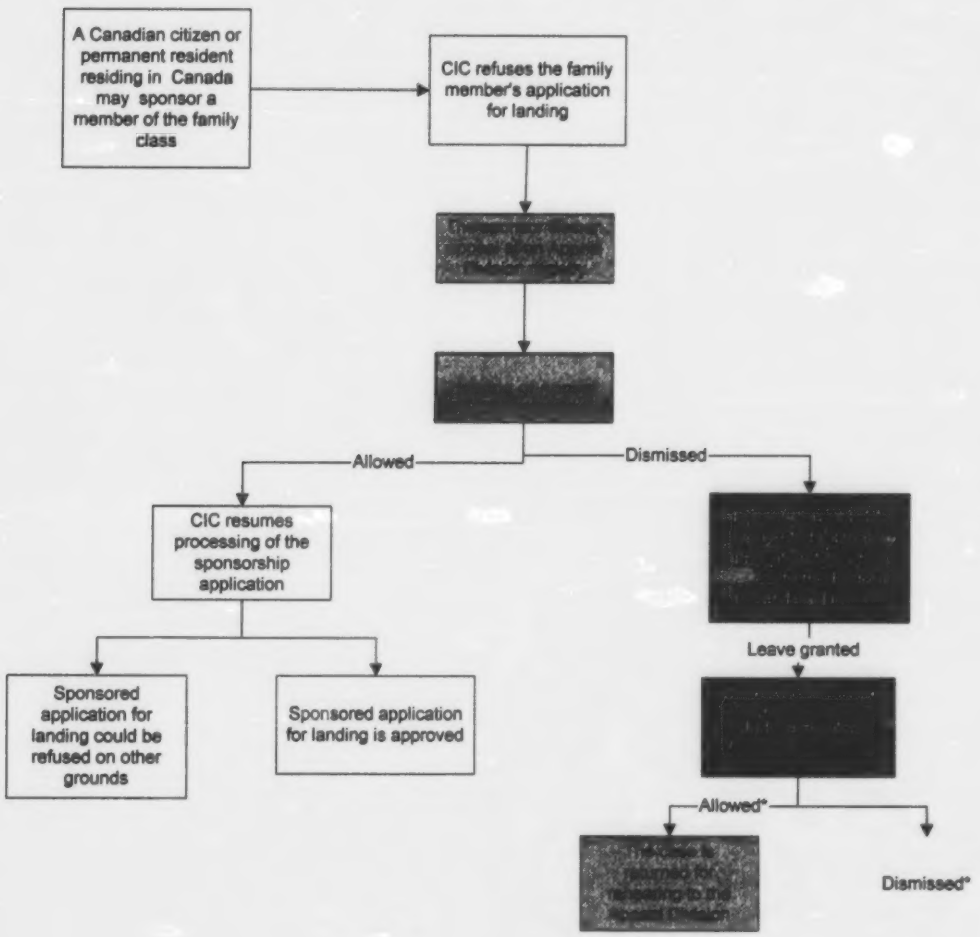
For further information on the IRB, visit the IRB website at www.irb.gc.ca or contact Public and Parliamentary Affairs at (613) 943-0201.

6.4 IRB PROCESSES

The Convention Refugee Determination Process



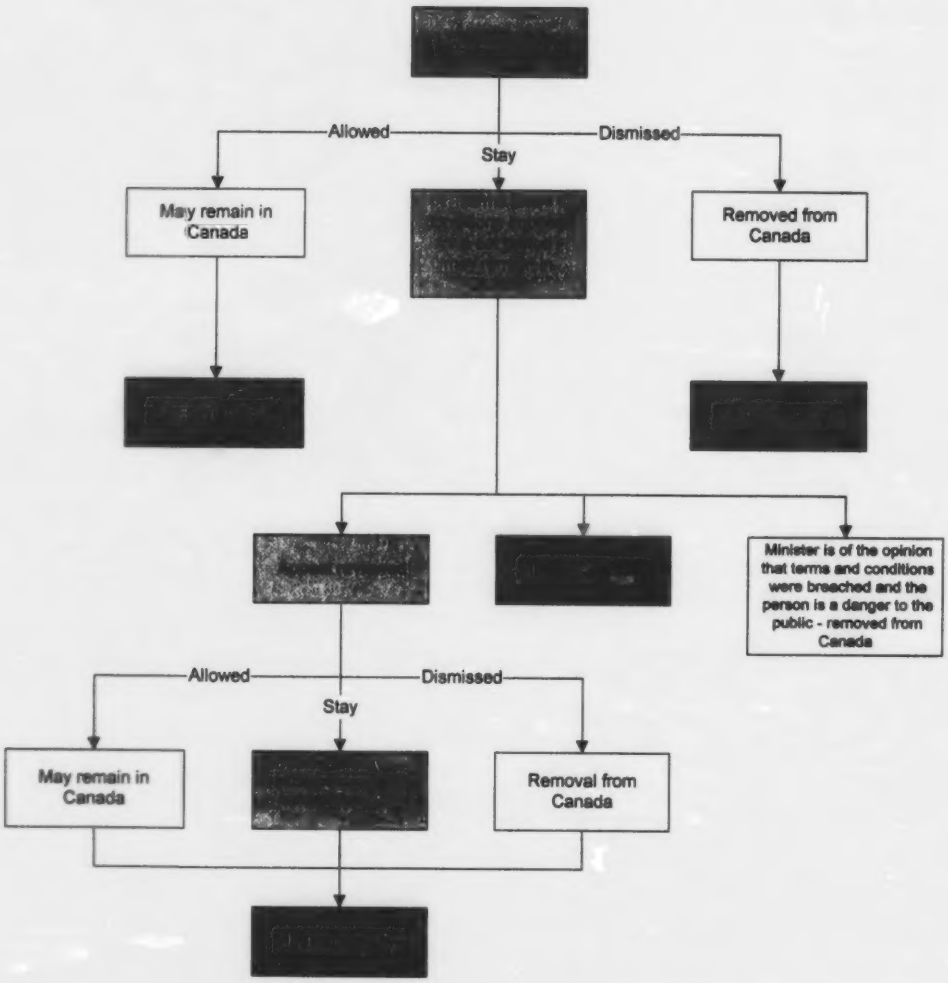
The Sponsorship Appeal Process



*There is a possibility of appeal to the Federal Court where a serious question of general importance is certified

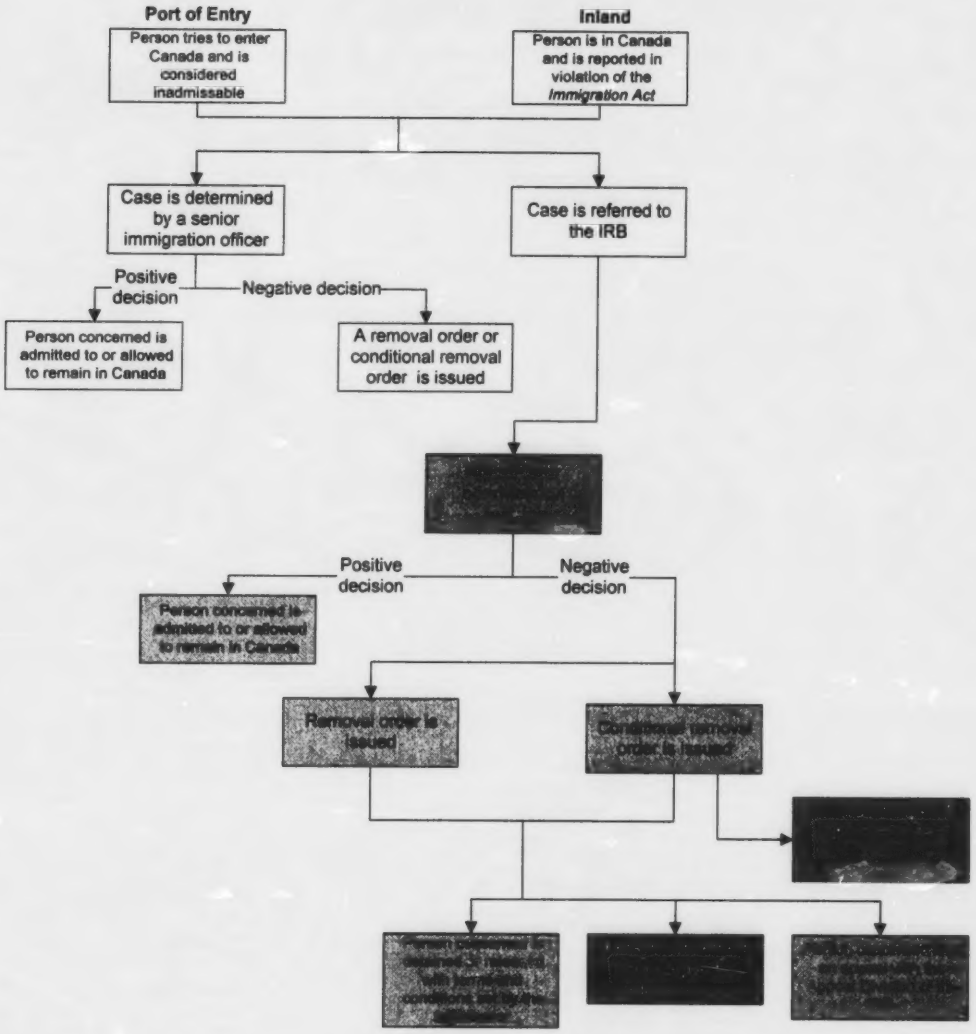
Responsibility of: Department of Citizenship and Immigration (CIC)

The Removal Order Appeal Process



Responsibility of: Department of Citizenship and Immigration (CIC)

The Immigration Inquiry Process



INDEX

A

Adjudication Division.....1, 4, 19, ...21, 32
Appeals filed.....16, 17
Appeals finalized.....16

C

Case Management System.....9, 21, 23
Chairperson.....2, 4, 18, 24
Citizenship and Immigration Canada (CIC).....6, 10, 24
Claims finalized.....13, 14
Claims referred.....13, 14
Consistency.....18
Consultative Committee on Practices and Procedures (CCPP).....25
Contingency plan.....19
Convention Refugee Determination Division (CRDD).....1, 4, 13
Corporate Management and Services.....4, 9, 10, 15, ...17, 20, 30, 31
Cost per appeal.....17
Cost per claim.....15
Cost per inquiry and detention review.....20
Country of Origin Information Working Group.....23

D

Deputy Chairperson.....4, 5
detention reviews.....4, 6, 10, ...12, 19, 20
Detention reviews.....2
Director General.....4

E

emerging issues.....12, 18, 25
Executive Director.....3, 4

F

Federal Court.....12, 15, 17, 19, 21

G

Guidelines.....3, 18, 21

I

Immigration Act.....4, 6, 18, 32
Immigration Appeal Division (IAD).....1, 4, 26
Inquiries and Detention Reviews.....5, 10, 19, 20, 31
Inquiries finalized.....19
Intergovernmental Consultations.....23
International Association of Refugee Law Judges (IARLJ).....24
Inventory.....1, 2, 7, 12, ...13, 14, 16, 22

L

Legislative review.....2, 24

M

Mandate.....3, 4
Minister of Citizenship and Immigration.....1, 4, 6
Mission.....4
Modern comptrollership.....11, 28

N

National Learning Plan.....22

O

Offices.....5, 15

P

Pending inventory.....7
Planned spending.....4, 5, 8, 9
Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS).....3
Portfolio management.....12, 24
Processing time.....2, 7, 13, 15, 17
Professional development.....5, 12, 18, 21, 23
Protocol addressing member conduct issues.....26

Q

Quality.....1, 3, 7, 21, 22, 26

R

Refugee determination 12, 27
Reports 32

S

Stakeholders 12, 18, 25
Strategic objectives 7, 22

U

United Nations Convention Relating to the Status of Refugees 6, 9
United Nations High Commissioner for Refugees 6, 25, 27

V

Values 4

W

Website 23, 32

BUDGET DES DÉPENSES

Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Budget des dépenses
2001-2002

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

Dans le cadre des efforts qu'il déploie continuellement pour simplifier les exigences liées aux rapports, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a demandé que Commission de l'immigration et du statut de réfugié et treize autres ministères examinent d'autres structures de rapport en remplacement de leur *Rapport sur les plans et les priorités* de cette année. Il a donc exempté le ministère de se conformer aux lignes directrices prescrites pour la préparation de ce rapport.

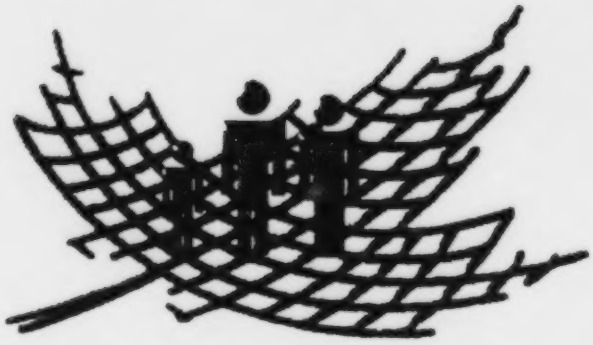
© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2001

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la
poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)
Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943
Site Internet : http://publications.tpsgc.gc.ca

No. de catalogue BT31-2/2002-III-12

ISBN 0-660-61453-7



Commission de l'immigration et du statut de réfugié

2001-2002
Budget des dépenses

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Elinor Caplan
Ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration

TABLE DES MATIÈRES

I. MESSAGES **1**

1.1 MESSAGE DU PRÉSIDENT 1
1.2 DÉCLARATION DE LA DIRECTION 3

II. VUE D'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION **4**

2.1 MANDAT, RÔLES ET RESPONSABILITÉS 4
2.2 OBJECTIF DU PROGRAMME 6
2.3 CONTEXTE DE PLANIFICATION 6
2.4 DÉPENSES PRÉVUES DE L'ORGANISATION 8

III. PLANS, RÉSULTATS, ACTIVITÉS ET RESSOURCES **9**

3.1 DÉTAILS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ 9
3.2 PRINCIPAUX ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RÉSULTATS, RÉSULTATS ESCOMPTÉS, ACTIVITÉS ET RESSOURCES CONNEXES 12

IV. INITIATIVES HORIZONTALES **28**

V. RENSEIGNEMENTS FINANCIERS **30**

VI. AUTRES RENSEIGNEMENTS **32**

6.1 LÉGISLATION ET RÉGLEMENTATION APPLIQUÉES 32
6.2 AUTRES RAPPORTS 32
6.3 RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES 32
6.4 PROCESSUS DE LA CISR 33

INDEX

TABLEAUX

TABLEAU 2.1 ORGANIGRAMME 5
TABLEAU 2.2 DÉPENSES PRÉVUES DE L'ORGANISATION 8
TABLEAU 3.1 DÉPENSES NETTES PRÉVUES ET ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN 9
TABLEAU 3.2 PRINCIPAUX ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RÉSULTATS 12
TABLEAU 3.3 REVENDICATIONS DÉFÉRÉES, RÉGLÉES ET EN INSTANCE 14
TABLEAU 3.4 REVENDICATIONS EN INSTANCE 14
TABLEAU 3.5 APPELS EN MATIÈRE D'IMMIGRATION INTERJETÉS, FINALISÉS ET EN INSTANCE 17
TABLEAU 3.6 APPELS EN INSTANCE 17
TABLEAU 3.7 ENQUÊTES ET EXAMENS DES MOTIFS DE DÉTENTION CONCLUS 20
TABLEAU 3.8 NOMBRE TOTAL D'ENQUÊTES ET D'EXAMENS DES MOTIFS DE DÉTENTION 20
TABLEAU 5.1 COÛT NET DU PROGRAMME POUR L'ANNÉE VISÉE 30
TABLEAU 5.2 PLAN DE DÉPENSES 30
TABLEAU 5.3 ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN PRÉVUS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ 31

I. MESSAGES

1.1 MESSAGE DU PRÉSIDENT

J'ai l'honneur de vous présenter le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2001-2002 de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié. Le rapport fait état de certaines des réalisations récentes de la Commission et énonce les principaux objectifs et priorités de l'année prochaine.

À titre de tribunal quasi judiciaire, la Commission a pour mission essentielle de rendre des décisions éclairées avec efficacité et équité. L'an dernier, la Commission a redoublé d'efforts pour réduire les délais de traitement, accroître la productivité, réduire le volume de cas en instance et améliorer la qualité de son processus décisionnel. Ces buts ont été atteints en majeure partie. Les cas sont réglés avec une efficacité accrue et nous avons constaté une amélioration tangible relativement à la qualité de notre processus décisionnel. Nous avons réduit les délais de traitement des appels en matière d'immigration et réussi à maintenir les délais de traitement des revendications du statut de réfugié en dépit de l'arrivée massive de nouveaux revendicateurs. Fait digne de mention, en ce qui concerne les gens arrivés par bateau sur la Côte ouest, l'appui et le dévouement des employés de la Commission lui ont permis de rendre ses décisions en moins de six mois, dans 95 pour cent des cas.

Malheureusement, tout n'est pas au beau fixe. Dans la plus grande section de la Commission, la Section du statut de réfugié (SSR), le gain d'efficacité a été complètement submergé par un raz-de-marée de revendications du statut de réfugié au cours des deux dernières années. La Commission avait l'habitude de recevoir 25 000 revendications en moyenne par année. Or, elle en recevra

environ 36 000 d'ici à la fin du présent exercice. Cela entraînera une hausse correspondante des cas en instance à 32 000 revendications d'ici la fin de mars 2001.

Au cours de l'année qui vient, la Commission maintiendra son objectif visant à améliorer à la fois la qualité et l'efficacité de ses prises de décisions. Ces deux volets ne sont pas incompatibles; en fait, ils peuvent être complémentaires. La Commission aura recours à un arsenal de stratégies qui iront d'améliorations apportées à la technologie jusqu'à une gestion des cas d'efficacité supérieure, en passant par des programmes de formation plus ciblés. Certaines de ces stratégies, notamment en ce qui concerne les nouveaux systèmes de gestion des cas, s'appliqueront aux trois sections; d'autres seront particulières à l'une ou l'autre des sections.

La Section d'appel de l'immigration (SAI) continuera à mettre au point le programme lié au mode alternatif de règlement des conflits, à favoriser la cohérence dans le processus décisionnel à l'échelle nationale et à s'employer à

accroître au maximum l'efficacité. La Section d'arbitrage s'attend à exécuter plus efficacement et rapidement les motifs de détention d'une population éparse de personnes détenues. La SSR continuera de favoriser la cohérence dans son processus décisionnel grâce à l'utilisation de ses réseaux géographiques, aux échanges de renseignements sur les pays entre les régions et à un programme de formation sur mesure. Une politique nationale prévoyant le traitement selon le processus accéléré des revendications manifestement fondées sera mise en œuvre afin de favoriser la cohérence et l'efficacité du processus dans toutes les régions.

De toute évidence, répondre à la hausse du nombre de personnes qui cherchent refuge au Canada sera la principale tâche de la Commission. Selon toute vraisemblance, le nombre de revendications déférées à la Commission ne descendra pas sous la barre des 36 000 dans un avenir rapproché. La SSR s'est engagée à rendre ses décisions avec toute la rapidité et l'équité possibles afin de restreindre l'augmentation du nombre de cas en instance et la prolongation des délais de traitement. Cependant, cela va de soi que le nombre de cas en instance et les délais de traitement ne pourront être réduits de beaucoup sans un apport de ressources supplémentaires.

La CISR continuera de prendre part activement au processus de révision de la législation, en fournissant à Citoyenneté et Immigration Canada une évaluation des répercussions qu'aurait l'adoption de certaines propositions sur le fonctionnement et les ressources. Des plans sont en voie d'élaboration pour préparer d'éventuels changements d'ordre législatif et les mettre en œuvre aussi vite et efficacement que possible. Il convient de noter que la préparation de la mise en œuvre, y compris la rédaction de nouvelles règles, l'élaboration de programmes de formation et la modification des systèmes de traitement des cas, constituera un fardeau considérable pour les ressources opérationnelles.

Un nombre sans précédent de revendications reçues allié à un nouveau système de gestion des cas et à la mise en œuvre de la nouvelle loi peuvent avoir des incidences à court terme sur la productivité.

Permettez-moi de vous dire que je suis extrêmement fier du travail accompli par tout le personnel de la CISR, qui apportent leur énergie, leur dévouement et leur esprit d'innovation à leur travail de tous les jours. De bien des façons, ils font preuve de créativité dans la recherche de moyens de traiter chacun et chacune simplement, rapidement et équitablement. Les trois sections sont à juste titre certaines que les efforts qu'elles déploient pour faire de la CISR un tribunal modèle permettront à tous de tirer fierté de la bonne réputation acquise pour ce qui est de rendre des décisions avec efficacité et équité.

Au moment d'entreprendre ma deuxième année de présidence à la CISR, je vois venir avec confiance la tâche énorme qui attend la Commission, car je sais qu'elle l'assumera avec un grand sens de créativité et un esprit très pratique.

Peter Showler
Président

1.2 DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) de 2001-2002 de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR).

À ma connaissance, les renseignements :

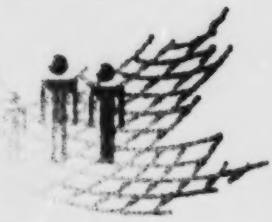
- décrivent fidèlement le mandat, les priorités, les stratégies et les résultats escomptés de l'organisation;
- sont conformes aux principes de communication de l'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités;*
- sont complets et exacts;
- sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.

Je suis satisfaite des méthodes et procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Nicole Senécal
Directeur exécutif

23/02/2001
Date



II. VUE D'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION

2.1 MANDAT, RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Mandat et rôles

Le mandat de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR) lui est confié aux termes de la Partie IV de la *Loi sur l'immigration*.

La CISR est un tribunal indépendant qui :

- statue sur les revendications du statut de réfugié présentées au Canada;
- entend les appels interjetés en matière de parrainage et de renvoi et les appels interjetés par le ministre au cours d'une enquête;
- fait fonction d'arbitre en ce qui concerne les enquêtes de l'immigration et l'examen des motifs de détention.

La mission de la CISR consiste à rendre, avec efficacité et équité, et au nom de tous les Canadiens et Canadiennes, des décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la loi.

L'énoncé de vision de la CISR est ainsi formulé : nous viserons l'excellence dans toutes nos activités et traiterons chacun simplement, rapidement et équitablement. En faisant preuve d'innovation, nous formerons ainsi un tribunal administratif d'avant-garde et contribuerons, avec nos partenaires, à tracer l'avenir du système d'immigration du Canada.

Les valeurs de la CISR sont l'excellence dans la prestation, la valorisation des personnes, la communication ouverte, franche et opportune, la gestion appropriée, souple et responsable ainsi que la collaboration efficace.

Responsabilités

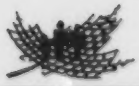
Le président rend des comptes au Parlement par l'entremise de la ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration du Canada. Il est le premier dirigeant de la CISR et cinq personnes relèvent de lui.

Le directeur exécutif fait fonction d'administrateur en chef des opérations de la CISR. À ce titre, elle est responsable des opérations et de l'administration globale de la CISR. De plus, elle est directement responsable des résultats du secteur d'activité Gestion et services généraux, dont les prévisions de dépenses s'élèvent à 37,8 millions de dollars et les équivalents temps plein (ETP) à 250.

Le vice-président de la Section du statut de réfugié (SSR), qui est composée d'environ 180 décideurs nommés par le gouverneur en conseil, est responsable des résultats du secteur d'activité Détermination du statut de réfugié. Ce secteur dispose d'un budget alloué de 49,1 millions de dollars et de 672 ETP.

La vice-présidente de la Section d'appel de l'immigration (SAI), qui est composée de 27 décideurs nommés par le gouverneur en conseil, est responsable des résultats du secteur d'activité Appels en matière d'immigration. Ce secteur dispose d'un budget alloué de 5,2 millions de dollars et de 70 ETP.

La directrice générale de la Section d'arbitrage, qui est composée de 28 décideurs nommés en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, est responsable des résultats du secteur d'activité Enquêtes et examens des



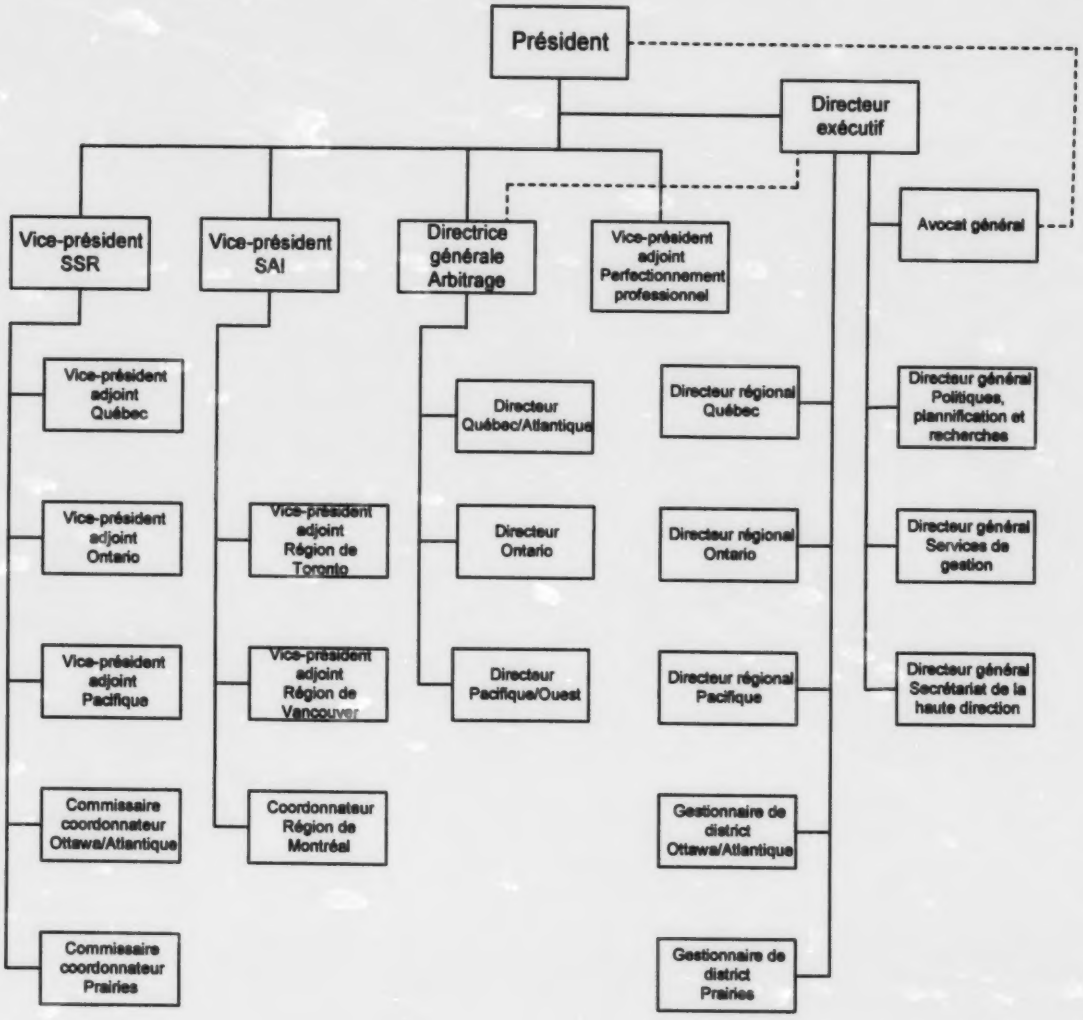
motifs de détention. Ce secteur dispose d'un budget alloué de 4,7 millions de dollars et de 53 ETP.

En outre, il y a un vice-président adjoint responsable du perfectionnement professionnel.

Le siège de la CISR est à Ottawa. Il y a des bureaux régionaux à Montréal, à Toronto et à Vancouver, et des bureaux de district à Ottawa et à Calgary.

Tableau 2.1 Organigramme

Commission de l'immigration et du statut de réfugié



2.2 OBJECTIF DU PROGRAMME

L'objectif de la CISR est de satisfaire aux obligations définies dans la *Loi sur l'immigration* dont le Canada doit s'acquitter en matière d'immigration et de détermination du statut de réfugié à titre de signataire de la *Convention de 1951 des Nations Unies relative au statut des réfugiés* et du *Protocole de 1967* s'y rapportant.

L'objectif de la CISR est de satisfaire aux obligations dont le Canada doit s'acquitter en matière d'immigration et de détermination du statut de réfugié.

2.3 CONTEXTE DE PLANIFICATION

- Contexte international

Les conflits internes, les guerres civiles et les violations des droits de la personne ne sont que quelques-unes des raisons qui ont provoqué la migration massive continue d'un nombre si élevé de personnes dans le monde. La situation des réfugiés dans le monde continue de préoccuper les pays d'accueil. En janvier 2000, le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) a évalué à quelque 22,3 millions le nombre de personnes relevant de sa compétence, soit une personne sur 269 habitants de la terre. En janvier 1999, il y en avait 21,5 millions.

Dans un certain nombre de pays d'accueil européens, dont la Belgique, la France, l'Autriche et le Royaume-Uni, il y a eu récemment des augmentations en flèche du nombre d'arrivants, comme cela s'est produit il y a peu de temps au Canada. En revanche, l'Allemagne et la Suisse, par exemple, ont connu des baisses. Au cours des cinq dernières années, soit de 1996 à 2000, le nombre moyen de demandes d'asile présentées dans les pays d'accueil européens a augmenté de 48 pour cent par rapport à 40 pour cent au Canada.

- Contexte canadien

Le nombre de nouveaux arrivants est très difficile à prévoir et est hors du contrôle de la CISR. Récemment, il y a eu une importante hausse du nombre de revendications du statut de réfugié et une légère augmentation du nombre d'appels en immigration.

La CISR a reçu 31 000 revendications du statut de réfugié en 1999-2000, ce qui représente une hausse de 24 pour cent par rapport à la moyenne annuelle de 25 000 enregistrée au cours des six dernières années. En 2000-2001, le nombre de revendications a continué d'augmenter et a dépassé les prévisions établies à l'origine; en effet, au 31 mars 2001, le nombre de revendications reçues devrait atteindre 36 000, ce qui représente une augmentation de 44 pour cent par rapport à la moyenne historique. La croissance importante du nombre de revendications reçues n'est pas une tendance passagère, et un nombre élevé de revendications est attendu au cours des trois prochaines années.

En ce qui concerne les appels en matière d'immigration, la CISR prévoit une augmentation en raison d'une hausse du nombre de demandes de visas d'immigrant présentées par des parents. Toutefois, la charge de travail de la CISR au chapitre des enquêtes et des examens des motifs de détention s'est stabilisée.

- Révision de la législation

Il y a quatre ans, l'ancienne ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration du Canada (CIC) a entrepris une révision de la législation en matière d'immigration et de détermination du statut de réfugié. Depuis le début, la CISR a participé activement en fournissant au Groupe consultatif pour la révision de la législation sur l'immigration, à la

ministre et à ses fonctionnaires des renseignements et des conseils pratiques sur l'incidence de propositions législatives particulières sur les opérations de la CISR. Au cours de la prochaine année, la CISR s'emploiera à améliorer la gestion globale de sa charge de travail croissante tout en se préparant à relever les défis découlant de la mise en œuvre de toute modification législative qui pourrait être approuvée par le Parlement.

- Objectifs stratégiques

À titre de tribunal, la CISR continuera de s'employer :

- à réduire les délais de traitement;
- à améliorer la qualité et la cohérence de ses décisions;
- à augmenter la productivité et à réduire le nombre de cas en instance.

Nous sommes toujours déterminés à atteindre les objectifs stratégiques établis en 1999, bien que l'augmentation importante de la charge de travail en rendra la réalisation difficile.

La CISR prend des mesures pour améliorer la gestion globale de sa charge de travail en tenant compte de tous les aspects du traitement des cas, y compris les activités antérieures et postérieures à l'audience. La CISR a systématiquement accordé une très grande importance à l'utilisation optimale du temps consacré à la tenue de l'audience et à la prise de décisions. Sa façon de faire à cet égard cadre avec la raison d'être même des tribunaux administratifs, qui est de promouvoir un moyen efficace et souple d'administrer la justice administrative.

L'engagement pris par la CISR envers la qualité signifie qu'elle ne cherchera pas à accroître la célérité du processus au détriment de la qualité. Les décisions de la CISR doivent être justes et elles doivent être perçues ainsi. Pour rendre une décision de qualité, le décideur doit s'être bien préparé pour l'audience, il doit avoir bien tenu compte de la preuve et des observations des parties et avoir tiré ses conclusions à la lumière des faits pertinents ainsi que de la législation et de la jurisprudence applicables. Les conclusions sont ensuite transmises aux parties dans une décision éclairée. La prise d'une décision de qualité suppose également que les processus ayant mené à la décision soient justes, transparents et intelligibles pour les parties.

La productivité influe directement sur les délais moyens de traitement et le nombre de cas en instance. Au fil des ans, la CISR a constamment amélioré sa productivité en réglant un plus grand nombre de cas sans toutefois disposer de ressources accrues. Or, les gains en productivité ne peuvent, à eux seuls, contrebalancer la hausse importante de la charge de travail. La CISR devra examiner diverses options pour faire face à la hausse de la charge de travail, y compris demander des ressources additionnelles.

La CISR a pris un engagement en matière de qualité, ce qui signifie qu'elle ne cherchera pas à accroître la célérité du processus au détriment de la qualité.

2.4 DÉPENSES PRÉVUES DE L'ORGANISATION

Tableau 2.2 Dépenses prévues de l'organisation

(en millions de dollars)	Prévisions de dépenses 2000-2001*	**Dépenses prévues 2001-2002**	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004
Budgétaire du Budget principal des dépenses	85,9	**83,6**	80,9	81,4
Total du Budget principal des dépenses	85,9	**83,6**	80,9	81,4
Rajustements**	9,4	**13,2**	11,7	11,7
Dépenses nettes prévues	95,3	**96,8**	92,6	93,1
Plus: Coût des services reçus à titre gracieux	11,9	**13,5**	13,5	13,5
Coût net du programme	107,2	**110,3**	106,1	106,6
Équivalents temps plein	1060	**1045**	1040	1044

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total net des dépenses prévues à la fin de l'exercice.

** Pour 2000-2001, les rajustements reflètent les approbations obtenues depuis l'exercice de mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) et comprennent les initiatives budgétaires. Les rajustements pour 2001-2002 et les années à venir tiennent compte de 11 millions de dollars pour les coûts supplémentaires de traduction et de l'achèvement du projet de gestion des cas.

III. PLANS, RÉSULTATS, ACTIVITÉS ET RESSOURCES

3.1 DÉTAILS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

Le tableau 3.1 ci-dessous est un instantané du budget et des ressources humaines autorisés par le gouvernement pour chaque secteur d'activité ainsi que nos prévisions de dépenses pour l'exercice actuel. Le secteur d'activité Gestion et services généraux comprend les dépenses importantes engagées pour appuyer directement les principales opérations de la CISR, y compris le système de gestion des cas et les services de traduction. Pour 2001-2002 et les années à venir, les dépenses prévues tiennent compte de l'approbation pour les coûts supplémentaires de traduction et d'un important investissement dans un système de gestion des cas.

Tableau 3.1 Dépenses nettes prévues et équivalents temps plein

	Prévisions de dépenses 2000-2001		Dépenses prévues 2001-2002		Dépenses prévues 2002-2003		Dépenses prévues 2003-2004	
	millions de $	ETP	millions de $	ETP	millions de $	ETP	millions de $	ETP
Détermination du statut de réfugié	50,8	674	49,1	672	48,4	667	48,7	670
Appels en matière d'immigration	5,9	70	5,2	70	5,2	70	5,2	70
Enquêtes et examens des motifs de détention	5,0	52	4,7	53	4,7	53	4,7	53
Gestion et services généraux	33,6	264	37,8	250	34,3	250	34,5	251
Total	95,3	1060	96,8	1045	92,6	1040	93,1	1044

Détermination du statut de réfugié

L'objectif de ce secteur d'activité est de statuer sur les revendications du statut de réfugié présentées par des personnes au Canada.

Ce secteur d'activité permet au Canada de remplir ses obligations en tant que signataire de la *Convention de 1951 des Nations Unies relative au statut des réfugiés* et du *Protocole de 1967* s'y rapportant, soit de protéger les personnes qui craignent avec raison d'être persécutées dans leur pays d'origine en raison de leur race, de leur religion, de leur nationalité, de leur appartenance à un groupe social ou de leurs opinions politiques. À cette fin, la SSR statue sur les revendications présentées par des personnes qui se trouvent déjà au Canada. La détermination du statut de réfugié à la CISR s'applique exclusivement aux revendications présentées par des personnes qui sont arrivées au Canada et

dont le cas a été déféré à la CISR par Citoyenneté et Immigration Canada (CIC).

Appels en matière d'immigration

L'objectif de ce secteur d'activité est d'entendre les appels de :

- certaines personnes qui se sont vu refuser l'admission au Canada ou dont on a ordonné le renvoi du Canada;
- citoyens canadiens ou de résidents permanents dont des parents se sont vu refuser le statut de résident permanent au Canada;
- la ministre contre une décision d'un arbitre.

Ce secteur d'activité permet aux citoyens canadiens et aux résidents permanents dont des parents se sont vu refuser le droit d'établissement au Canada ainsi qu'à des personnes qui se sont vu refuser l'admission au pays ou ont été frappées d'une mesure d'expulsion du Canada d'être entendus par un tribunal quasi judiciaire devant lequel ils peuvent interjeter appel. Ainsi, la Section d'appel entend les appels interjetés contre le rejet de demandes de résidence permanente parrainées, contre des mesures de renvoi visant des résidents permanents, des réfugiés au sens de la Convention ou des personnes munies d'un visa en cours de validité ainsi que les appels interjetés par la ministre contre la décision d'un arbitre d'accorder l'admission ou de ne pas prendre une mesure de renvoi.

Enquêtes et examens des motifs de détention

L'objectif de ce secteur d'activité est :

- de procéder à des enquêtes sur des personnes qui ne seraient pas admissibles au Canada ou qui pourraient en être renvoyées;
- d'examiner les motifs de détention de personnes détenues pour des raisons liées à l'immigration.

Ce secteur d'activité contribue à garantir la sécurité de la société canadienne. À cette fin, on procède à des enquêtes sur des personnes demandant l'admission à un point d'entrée au Canada, ou sur des personnes considérées comme étant non admissibles ou pouvant être renvoyées, ainsi qu'à l'examen des motifs de détention des personnes détenues à des fins d'interrogatoire, d'enquête ou de renvoi.

Gestion et services généraux

L'objectif de ce secteur d'activité est :

- d'appuyer la CISR dans ses délibérations;
- de l'aider à accroître sa capacité à rendre des décisions équitables, cohérentes et judicieuses le plus rapidement possible.

Le secteur d'activité Gestion et services généraux appuie les trois autres secteurs d'activité. Il fournit à la CISR des processus de gestion et des services administratifs efficaces tout en faisant la promotion de l'efficacité organisationnelle et en appuyant l'organisation dans son adaptation à un milieu en pleine évolution.

Le secteur d'activité est chargé de :

- coordonner la politique et les processus de planification de la CISR;
- de fournir des services liés à l'administration, aux finances et au personnel, notamment le recrutement, la classification, les promotions, la formation et les relations avec les employés;
- de gérer l'infrastructure de la technologie de l'information de façon à appuyer le processus décisionnel et les mesures de rendement.

Y sont également inclus les services qui appuient directement les opérations journalières des trois principaux secteurs d'activité, dont un système de gestion des cas et les services de traduction. Ce secteur d'activité appuie également les initiatives entreprises à l'échelle du gouvernement, y compris l'amélioration du service, la fonction moderne de contrôleur et gouvernement en direct.

3.2 PRINCIPAUX ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RÉSULTATS, RÉSULTATS ESCOMPTÉS, ACTIVITÉS ET RESSOURCES CONNEXES

La CISR a pris les engagements suivants :

Tableau 3.2 Principaux engagements en matière de résultats

Pour fournir aux Canadiens et aux Canadiennes :	**Qui se manifeste par :**
rendre, en temps opportun, des décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la Loi	❑ le nombre de cas réglés pour chaque section ❑ l'antériorité des cas et le nombre de cas en instance ❑ les délais de traitement ❑ le coût par cas ❑ le nombre de décisions infirmées par la Cour fédérale ❑ un processus décisionnel cohérent
être un tribunal administratif d'avant-garde	❑ l'utilisation novatrice et optimale de la technologie ❑ des initiatives de gestion des cas ❑ le perfectionnement professionnel ❑ la reconnaissance d'autres personnes et organisations, tant à l'échelle nationale qu'internationale
être un partenaire qui contribue avec innovation à tracer le système d'immigration du Canada	❑ une approche intégrée à la gestion du portefeuille ❑ la faculté de réagir aux questions d'actualité ❑ les relations efficaces avec les clients et les intervenants (autres tribunaux administratifs et organismes non gouvernementaux)

PRINCIPAUX ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RÉSULTATS : Rendre, en temps opportun, des décisions éclairées sur des questions touchant les immigrants et les réfugiés, conformément à la Loi

Les résultats escomptés par rapport au premier engagement en matière de résultats pour les secteurs d'activité Détermination du statut de réfugié, Appels en matière d'immigration et Enquêtes et examens des motifs de détention figurent ci-après. La révision de la législation n'a pas été prise en compte : l'incidence d'une nouvelle loi, si elle est adoptée, sera importante sur le rendement.

Détermination du statut de réfugié

En raison d'une forte productivité soutenue, la Section du statut de réfugié (SSR) devrait pouvoir atteindre l'objectif qu'elle s'était fixé de régler 29 500 revendications au total au cours de l'exercice 2000-2001, ce qui représentera 1 700 revendications de plus qu'en 1999-2000. Malgré ce rendement élevé, la SSR doit continuellement relever des défis étant donné que le nombre de revendications reçues devrait demeurer à des niveaux sans précédent pendant la période visée.

Les résultats prévus en matière de détermination du statut de réfugié ont été établis en supposant qu'il y aurait approbation d'une légère augmentation des ressources au cours du prochain exercice. Toutefois, l'augmentation importante de sa charge de travail obligera la CISR à contenir les délais de traitement et le nombre de cas en instance. L'incidence de la mise en œuvre des modifications législatives, si elles sont adoptées, n'a pas été prise en compte.

- Revendications déférées

L'afflux de revendications reçues a commencé en 1999-2000, année où 31 000 revendications ont été déférées à la SSR, soit 24 pour cent de plus que la moyenne annuelle de 25 000 observée au cours des six années précédentes. En 2000-2001, le nombre de revendications reçues devrait atteindre 36 000, ce qui représente 44 pour cent de plus que le nombre historique de revendications reçues en moyenne annuellement et une augmentation considérable par rapport à la prévision de 32 000 revendications établie dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de l'année dernière. Le nombre de revendications reçues en 2001-2002 et au cours de chacune des deux prochaines années devraient atteindre 36 500 au total. Ces prévisions sont établies en supposant que les niveaux élevés actuels de revendications reçues se poursuivront, sans toutefois augmenter davantage.

Comme il est indiqué dans le dernier RPP, la forte croissance du nombre de revendications reçues n'est pas une tendance passagère. En outre, la source de cette augmentation continue d'être générale : cette forte croissance est attribuable à une augmentation du nombre de revendications provenant de pays habituellement sources de réfugiés, comme l'Inde, le Mexique, le Pakistan et le Sri Lanka, mais aussi de nouveaux pays sources de réfugiés, comme l'Argentine, la Colombie, la Hongrie et la Turquie.

- Revendications réglées

La SSR devrait régler 32 500 revendications en 2001-2002, ce qui représente 10 pour cent de plus que les 29 500 revendications que nous avions prévues régler en 2000-2001. En supposant une légère augmentation dans les ressources et la productivité, le

La source de cette augmentation continue d'être générale : cette forte croissance est attribuable à une augmentation du nombre de revendications provenant de pays habituellement sources de réfugiés, mais aussi de nouveaux pays sources de réfugiés.

nombre total de revendications réglées par année devrait croître pour se stabiliser à 34 000 en 2002-2003 et 2003-2004.

- Cas en instance

Bien que la SSR ait réglé un plus grand nombre de revendications et qu'elle continue à le faire, elle n'a pu réaliser des gains suffisants pour contrebalancer le nombre sans précédent de revendications reçues. Il n'est pas possible de régler un nombre sans précédent de revendications en augmentant la productivité sans avoir des ressources additionnelles. Par conséquent, l'augmentation du nombre de cas en instance et du délai moyen de traitement semble inévitable. Le nombre de revendications en instance devrait passer de 32 000 à la fin de mars 2001 à 36 000 à la fin de mars 2002, puis à 38 500 d'ici la fin de mars 2003.

Tableau 3.3 Revendications déférées, réglées et en instance

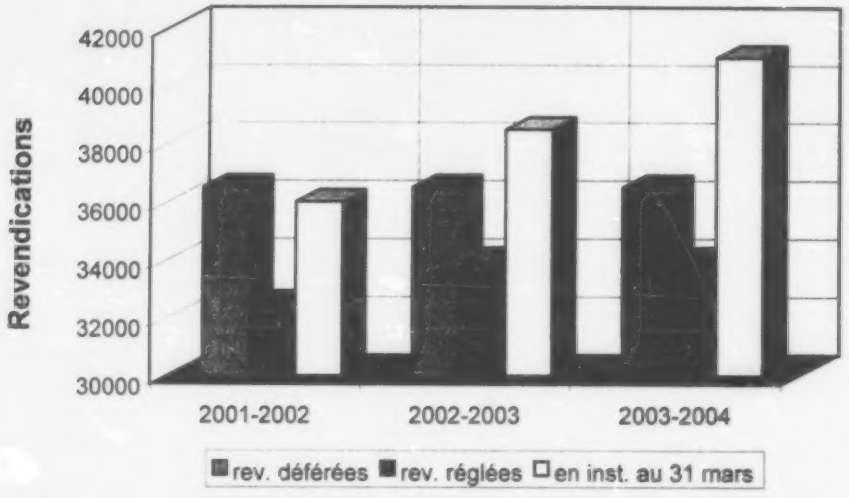


Tableau 3.4 Revendications en instance

	2001-2002	2002-2003	2003-2004
En inst. 1er avril	32 000	36 000	38 500
Rev. déférées	36 500	36 500	36 500
Rev. réglées	32 500	34 000	34 000
En inst. 31 mars	36 000	38 500	41 000

- Délais de traitement

En raison de l'augmentation importante du nombre de revendications, la CISR ne réussira plus à réduire ses délais de traitement. On s'attend à ce que le délai de traitement soit de treize à quatorze mois au cours de 2001-2002 et 2002-2003.

- Coût par revendication

Le coût moyen par revendication réglée en 2001-2002 devrait être semblable à celui enregistré en 2000-2001, soit 2 700 $. La CISR utilise la méthode de comptabilisation du coût complet pour déterminer le coût total par revendication. À cette fin, elle doit répartir de manière proportionnelle les dépenses du secteur Gestion et services généraux parmi les trois autres secteurs d'activité.

En 2000-2001, le coût complet du secteur Détermination du statut de réfugié comprend les dépenses prévues de 50,8 millions de dollars pour ce secteur d'activité et 27,7 millions de dollars qui représentent la partie au prorata du secteur Gestion et services généraux (voir tableau 3.1). Le coût moyen par revendication est établi en divisant le coût complet de 78,5 millions de dollars par 29 500, le nombre prévu de revendications réglées en 2000-2001. Le coût moyen par revendication est arrondi à la centaine près.

- Décisions infirmées par la Cour fédérale

À l'instar des dernières années, le nombre de décisions de la SSR infirmées par la Cour fédérale devrait demeurer à moins d'un pour cent au cours des trois prochains exercices.

- Approche cohérente

Il y a inévitablement certains écarts d'un bureau régional à l'autre dans les résultats étant donné que les décisions sont rendues par des décideurs indépendants à la lumière de la preuve présentée dans chaque cas.

Diverses mesures sont mises en œuvre pour aider la CISR à assurer le traitement cohérent de cas similaires dans l'ensemble du pays tout en respectant l'indépendance de ses décideurs. Au nombre de ces mesures figurent les suivantes :

- regrouper les décideurs et les agents chargés de la revendication en équipes spécialistes de pays sources particuliers;
- exiger la rédaction de motifs écrits pour les décisions favorables et défavorables se rapportant à des pays pour lesquels il existe des écarts importants entre les régions;
- renforcer les réseaux géographiques nationaux composés de représentants des divers secteurs de la CISR;

- prendre des mesures pour déterminer le profil des revendications reçues et des décisions à l'égard des pays pour lesquels des écarts importants ont été signalés entre les régions;
- harmoniser les principales preuves documentaires pour certains pays afin de veiller à ce que cette preuve soit la même dans toutes les régions.

Appels en matière d'immigration

Le nombre de demandes de visas présentées par des parents a augmenté constamment au cours des quatre dernières années. Ce facteur ainsi que l'élimination prévue des demandes antérieures par Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) se traduiront par davantage d'appels en matière de parrainage. Les appels en matière de parrainage représentent 80 pour cent des appels interjetés à la Section d'appel de l'immigration (SAI). La SAI visera à maintenir ses niveaux de productivité sans précédent et des délais de traitement de six à huit mois. L'incidence de la mise en œuvre des modifications législatives, si elles sont approuvées, n'a pas été prise en compte.

- Appels interjetés

On prévoit que 4 600 appels seront interjetés à la SAI en 2001-2002, et 4 800 en 2002-2003 et en 2003-2004. Les hausses constantes reflètent le nombre plus important de demandes de visas présentées par des parents et traitées par les représentants de CIC et les taux d'appel continus interjetés dans le cas des demandes refusées.

- Appels finalisés

La SAI s'attend à finaliser 4 400 appels en 2001-2002 et 4 500 au cours de chacune des deux prochaines années tout en maintenant les niveaux records de productivité atteints en 2000-2001.

- Cas en instance

On s'attend à ce que le nombre d'appels en instance augmente de 200 en 2001-2002, puis de 300 au cours des deux prochaines années.

Tableau 3.5 Appels en matière d'immigration interjetés, finalisés et en instance

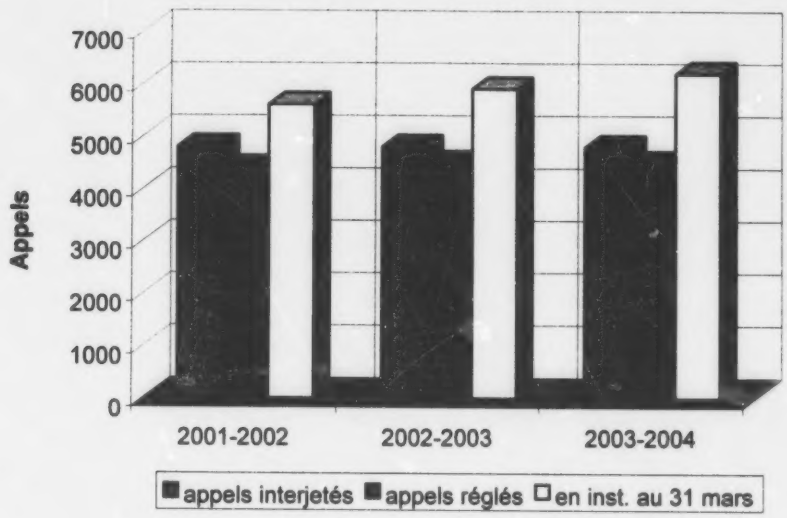


Tableau 3.6 Appels en instance

	2001-2002	2002-2003	2003-2004
En inst. 1er avril	5 200	5 400	5 700
Appels interjetés	4 600	4 800	4 800
Appels réglés	4 400	4 500	4 500
En inst. 31 mars	5 400	5 700	6 000

- Délais de traitement

La SAI s'attend à ce que son délai moyen de traitement varie entre six et huit mois au cours de 2001-2002 et des deux années suivantes.

- Coût par appel

Le coût moyen par appel finalisé en 2001-2002 devrait être semblable à celui enregistré en 2000-2001, soit 2 000 $. La CISR utilise la méthode de comptabilisation du coût complet pour déterminer le coût total par appel. À cette fin, elle doit répartir de manière proportionnelle les dépenses du secteur Gestion et services généraux parmi les trois autres secteurs d'activité.

En 2000-2001, le coût complet du secteur Appels en matière d'immigration comprend les dépenses de 5,9 millions de dollars pour ce secteur d'activité et 3,2 millions de dollars qui représentent la partie au prorata du secteur Gestion et services généraux (voir le tableau 3.1). Le coût moyen par appel est établi en divisant le coût complet de 9,1 millions de dollars par 4 600, le nombre prévu d'appels finalisés en 2000-2001. Le coût moyen par appel est arrondi à la centaine près.

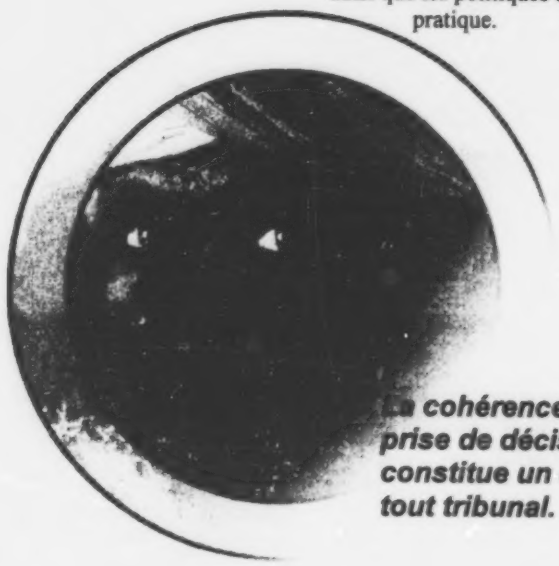
- Décisions infirmées par la Cour fédérale

Le nombre de décisions infirmées par la Cour fédérale devrait demeurer peu élevé au cours des trois prochains exercices. La Cour fédérale devrait, à l'instar des dernières années, infirmer moins d'un pour cent de toutes les décisions de la SAI.

- Approche cohérente

La cohérence dans la prise de décisions constitue un défi pour tout tribunal. Le défi est d'autant plus grand dans le cas d'un tribunal national investi par la Loi du pouvoir discrétionnaire de rendre des décisions en tenant compte de considérations très larges, comme « les raisons d'ordre humanitaire » ou « les circonstances particulières de l'espèce ».

La SAI continue de promouvoir la cohérence en utilisant des techniques comme le perfectionnement professionnel ciblé, la formation des nouveaux commissaires, les séances nationales de vidéoconférences, la révision des questions en litige et d'ébauches de décisions par les Services juridiques, les rencontres et les communications entre commissaires ainsi que les politiques et les avis de pratique.



La cohérence dans la prise de décisions constitue un défi pour tout tribunal.

Au chapitre de la cohérence, la SAI se prépare à passer à la prochaine étape du processus. Le défi consistera à élaborer une approche systématique et intégrée à la recherche de la cohérence, approche qui assurera la clarté du processus décisionnel et le respect de l'indépendance des décideurs et qui comprendra des moyens efficaces d'évaluer les progrès réalisés et de cerner les secteurs de préoccupation. Dans le cadre de son projet sur la cohérence, la SAI élabore une stratégie décisionnelle qui comprendra des mesures permettant de circonscrire les questions nouvelles ou importantes ainsi que le recours à la prise de décisions collégiale, par le truchement de consultations entre commissaires sur les ébauches de décisions soulevant de telles questions.

En outre, les premières directives du président pour la SAI concernant les appels de mesures de renvoi fondés sur l'article 70 de la *Loi sur l'immigration* devraient être diffusées en 2001. Les *Directives sur les appels de mesures de renvoi fondés sur l'article 70* aideront les commissaires de la CISR à exercer leur compétence discrétionnaire lorsqu'un résident permanent appelle d'une mesure de renvoi, en particulier en ce qui a trait à l'octroi possible d'un sursis et aux conditions des sursis. La CISR a reçu des commentaires précieux et détaillés lors de sa consultation à l'interne et à l'externe à la fin de 1999 et au début de 2000. En conséquence, des changements seront apportés à l'ébauche de directives. L'objectif actuel est de terminer les directives dès que les nouvelles dispositions législatives seront adoptées. La CISR mettra alors en œuvre un plan de formation des commissaires et diffusera les directives au public et aux intervenants.

Enquêtes et examens des motifs de détention

Selon toute vraisemblance, la charge de travail de la Section d'arbitrage demeurera stable au cours des trois prochains exercices de la période de planification à savoir 3 700 enquêtes et 9 600 examens des motifs de détention.

- Examens des motifs de détention conclus

En 2001-2002, la Section d'arbitrage prévoit conclure environ 9 600 examens des motifs de détention. L'augmentation prévue dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2000-2001 ne s'est pas matérialisée puisqu'il n'y a pas eu d'arrivées massives de migrants sur les côtes de la Colombie-Britannique durant l'été 2000 comme durant l'été 1999. La CISR a tenu compte de l'éventualité d'arrivées massives imprévues en élaborant un plan d'intervention d'urgence pour renforcer sa capacité de réagir à divers scénarios.

Pour ce qui est de l'effet de la situation globale à moyen terme sur la charge de travail de la Section d'arbitrage, on prévoit que s'il ne se produit pas un afflux très important de migrants, la Section conclura à peu près 9 600 examens des motifs de détention en 2001-2002 et autant chaque année au cours des deux années subséquentes. Ces prévisions reflètent également l'impact actuel de décisions récentes de la Cour fédérale. En effet, par suite de ces décisions, la Section d'arbitrage est tenue d'examiner les motifs de détention de personnes qui sont par ailleurs admissibles à une libération conditionnelle de jour suivant leur condamnation au pénal.

- Enquêtes conclues

La Section d'arbitrage prévoit conclure 3 600 enquêtes en 2001-2002 et le même nombre au cours de chacun des deux exercices subséquents. Si le nombre d'enquêtes conclues semble stable, les questions et les arguments soulevés sont souvent plus complexes, comme par exemple dans les cas qui concernent des crimes de guerre et le terrorisme. Cela se traduit par une augmentation du temps nécessaire pour conclure chaque enquête.

Tableau 3.7 Enquêtes et examens des motifs de détention conclus

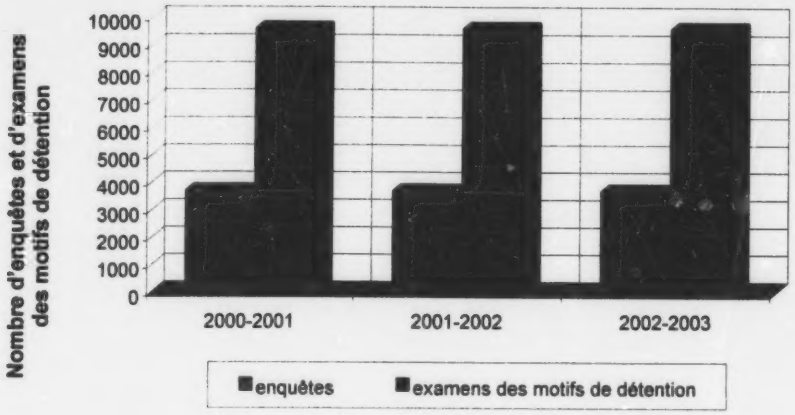


Tableau 3.8 Nombre total d'enquêtes et d'examens des motifs de détention

	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Enquêtes	3 700	3 700	3 700
Examens des motifs de détention	9 600	9 600	9 600
Total	13 300	13 300	13 300

- Coût par enquête et examen des motifs de détention

Le coût moyen par enquête et examen des motifs de détention en 2001-2002 devrait être d'environ 900 $ et 400 $ respectivement, ce qui est semblable au coût moyen enregistré par enquête et examen en 2000-2001. La CISR utilise la méthode de comptabilisation du coût complet pour déterminer le coût total par enquête et examen des motifs de détention. À cette fin, elle doit répartir de manière proportionnelle les dépenses du secteur Gestion et services généraux parmi les trois autres secteurs d'activité.

En 2000-2001, le coût complet du secteur Enquêtes et examens des motifs de détention comprend les dépenses de 5 millions de dollars pour ce secteur d'activité et 2,7 millions de dollars qui représentent la partie au prorata pour le secteur Gestion et services généraux (voir le tableau 3.1). Le coût moyen par enquête et examen des motifs de détention est déterminé en répartissant d'abord 45 pour cent du coût complet de 7,7 millions de dollars pour les enquêtes et 55 pour cent pour les examens des motifs de détention, en fonction du temps nécessaire au règlement d'un cas, puis en divisant le montant restant par 4 000, le nombre prévu d'enquêtes conclues en 2000-2001, ou par 11 000, le nombre prévu d'examens des motifs de détention pour la période. Le coût moyen par enquête et examen des motifs de détention est arrondi à la centaine près.

- Approche cohérente

Des 15 000 décisions rendues annuellement par les arbitres, seulement quelques-unes font l'objet d'un contrôle judiciaire devant la Cour fédérale. Dans les dernières années, le nombre de contrôles judiciaires accueillis a été inférieur à 0,05 pour cent.

La Section d'arbitrage porte une attention particulière aux cas de détention. Elle a développé, au cours des années, des outils pour promouvoir la cohérence dans la prise de décisions. Parmi ces outils, on retrouve les *Directives sur la détention* (entrées en vigueur en mars 1998), ayant pour objectif de faciliter le travail des arbitres qui revoient les motifs de détention des personnes détenues. Un suivi ponctuel est effectué pour vérifier son application. La Conférence nationale de la Section d'arbitrage tenue en mai 2000 a permis de fournir une tribune pour faire l'examen de motifs de détention. Ces exercices ont donné la possibilité aux arbitres d'échanger et de réfléchir sur les motifs ainsi que sur les solutions de rechange à la détention. Enfin, des séances de perfectionnement professionnel sont tenues régulièrement aux niveaux régional et national. Celles-ci visent à informer les arbitres de l'évolution de la jurisprudence et à favoriser une certaine cohérence du processus décisionnel. Durant l'année 2001-2002, on mettra l'accent sur les enquêtes concernant les présumés criminels de guerre et les terroristes internationaux.

La Section d'arbitrage planifie également le renouvellement de ses effectifs. En effet, un grand nombre d'arbitres pourront prendre leur retraite de la fonction publique dans un avenir rapproché. L'embauche, la formation et le mentorat des nouveaux arbitres feront en sorte de maintenir la qualité des décisions et le niveau de productivité actuel.

Activités connexes à l'échelle de la CISR

En continuant d'accorder la priorité aux résultats axés sur les secteurs d'activité, la CISR entreprendra, à l'échelle nationale, un certain nombre d'activités en vue de rendre, avec célérité, des décisions éclairées, conformément à la Loi.

PRINCIPAUX RÉSULTATS EN MATIÈRE D'ENGAGEMENT : un tribunal administratif d'avant-garde

La section suivante énonce les résultats escomptés et les activités connexes qui aideront la CISR à respecter son engagement de former un tribunal d'avant-garde.

Utilisation novatrice et optimale de la technologie

- Logiciel pour le système de gestion des cas

La CISR mettra en place un nouveau logiciel d'appui des activités de gestion opérationnelle et stratégique des cas. Une équipe de projet a acquis et va mettre en œuvre un nouveau système de gestion des cas (SGC), qui remplacera le Système de suivi des appels et des revendications et le Système de suivi des cas d'arbitrage.

Le SGC a pour but d'améliorer la prestation des services à la CISR, grâce à une gestion des cas plus efficace. Un

nouveau système mieux adapté aux besoins des utilisateurs permettra d'atteindre une plus grande efficience et de mieux partager l'information. Lorsque le SGC sera pleinement mis en œuvre, il contribuera à accélérer le traitement de ces cas.

Le nouveau système sera assez souple pour prendre en charge les modifications législatives et les augmentations de la charge de travail. La date de mise en œuvre est prévue pour le mois de mars 2002.

Initiatives visant à améliorer la gestion des cas

- Amélioration du processus

L'amélioration de la gestion globale de leur charge de travail demeure une priorité pour toutes les sections. À cette fin, il est nécessaire d'améliorer tous les aspects du traitement des cas, soit avant, pendant et après l'audience. Ces améliorations contribueront à réduire les délais de traitement, à accroître la productivité, à réduire le nombre de cas en instance et à améliorer la reddition de comptes.

Au nombre des moyens concrets utilisés pour améliorer les processus, mentionnons les suivants :

- recours accru au mode alternatif de règlement des conflits pour les cas de parrainage de la SAI;
- suivi par rapport aux normes de temps à toutes les étapes du processus (p. ex. pour la mise au rôle, le traitement, la rédaction des motifs);
- utilisation accrue des tribunaux à un seul commissaire à la SSR;
- mise en commun des meilleures pratiques utilisées dans les divers bureaux régionaux et sections en ce qui concerne la communication avec les parties tôt dans le processus;
- mise en œuvre de méthodes plus efficaces de mise au rôle;
- utilisation accrue de décisions et motifs prononcés de vive voix;
- utilisation accrue des méthodes de sélection du processus approprié et de sélection initiale, y compris acheminer les cas simples vers le processus accéléré.

Par la mise en œuvre de la Politique sur le prononcé de vive voix des décisions et des motifs, la CISR confirme son objectif de faire adopter comme norme dans ses trois sections le prononcé de vive voix des décisions. Le prononcé de vive voix des décisions et des motifs à l'appui accroît l'accessibilité au processus décisionnel en matière de détermination du statut de réfugié et d'immigration et son opportunité.

- Mode alternatif de règlement des conflits (MARC)

La SAI procède à la mise en œuvre du MARC au niveau national. Le MARC a pour objectif de tenter de régler des cas sans audience officielle de nature accusatoire, en ayant recours à des approches plus informelles, moins antagonistes et plus consensuelles, comme la médiation. Le MARC est conforme à la vision de la CISR de traiter chacun simplement, rapidement et équitablement. Le bureau régional de Toronto utilise désormais le MARC pour traiter certains types d'appels en matière de parrainage. La mise en œuvre du MARC a commencé au bureau de Vancouver au printemps 2000 et débutera à Montréal en 2002.

Perfectionnement professionnel

- Plan national d'apprentissage

En tant que tribunal d'avant-garde, la CISR élabore chaque année un plan national d'apprentissage en vue de promouvoir et d'appuyer les objectifs stratégiques du point de vue de la formation. Ce plan, qui vise à suivre l'évolution des besoins en formation du personnel de la CISR, est conçu pour améliorer la qualité et la cohérence des décisions, réduire la période pendant

laquelle les décisions sont prises et accroître la productivité du tribunal en général. Le plan porte sur les aptitudes et les compétences particulières que doivent posséder le personnel de la CISR.

Le plan comporte une formation théorique initiale de trois semaines pour les commissaires nouvellement nommés ainsi qu'un programme de suivi en cours d'emploi de six mois, adapté aux besoins des nouveaux commissaires. Le programme de six mois est essentiellement un programme de mentorat comportant des séances de formation de suivi sur des questions de fond et de procédure. Les commissaires nouvellement nommés sont appuyés par une équipe composée d'un conseiller juridique, d'un mentor et d'un conseiller en perfectionnement professionnel.

Pour les commissaires expérimentés, un programme sur mesure récemment mis en œuvre offre une approche plus personnalisée et complète à l'évaluation des besoins en perfectionnement professionnel des commissaires et permet de mieux répondre aux besoins cernés. Une fois que les besoins particuliers en perfectionnement professionnel ont été établis pour les commissaires expérimentés, on leur assigne un mentor qui répondra à leurs besoins d'apprentissage.

En outre, tous les commissaires participent aux programmes mensuels de perfectionnement professionnel portant sur des questions de fond et de procédure. Par exemple, les séances de formation mensuelles peuvent porter sur l'orientation en matière d'application des éléments de la définition de réfugié au sens de la Convention, l'évaluation des conditions dans les pays sources de réfugiés, les difficultés découlant des nouvelles questions de fond ou de procédure soulevées dans le contexte des appels de l'immigration, les meilleures pratiques concernant la tenue d'une audience ainsi que sur les motifs donnés par écrit et de vive voix. Les employés qui appuient les commissaires dans la préparation et la tenue des audiences assistent également à certaines séances de formation mensuelles.

Le programme d'apprentissage de la CISR comprend également des activités précises pour les gestionnaires et les employés de la fonction publique. Ces activités contribuent à appuyer les principaux engagements de la CISR : être un tribunal administratif d'avant-garde et être un partenaire qui contribue avec innovation à tracer le système d'immigration du Canada. Pendant la prochaine année, l'accent portera sur la formation visant le nouveau système de gestion des cas ou sur certaines initiatives comme la norme générale de classification. La mise en application d'un nouveau cadre législatif, s'il est adopté par le Parlement, et l'adoption de nouvelles mesures concernant le milieu de travail, comme la lutte contre le harcèlement, seront également des sujets traités dans les programmes de formation offerts à tout le personnel.

Reconnaissance des particuliers et des organisations sur la scène nationale et internationale

- Consultations intergouvernementales

La CISR continue de jouer un rôle de premier plan dans les activités du Groupe des consultations intergouvernementales sur les politiques d'asile, de reconnaissance du statut de réfugié et de migration en Europe, en Amérique du Nord et en Australie. De décembre 1998 à juin 2000, la CISR a présidé les travaux de ce groupe. Les délégués de la CISR continuent de diriger bon nombre des projets en cours du groupe. Mentionnons notamment le développement d'un site Web où la CISR participe en qualité de membre du comité directeur, la rédaction d'une publication sur les programmes de recherches sur les pays d'origine dans les États participants et la publication

d'un bulletin international du groupe de travail qui devrait paraître au printemps 2001.

- Association internationale des juges aux affaires des réfugiés (AIJAR)

La CISR joue un rôle important dans les travaux de l'Association internationale des juges aux affaires des réfugiés. Le Canada a été reconnu par les représentants officiels des Nations Unies et les délégués étrangers pour les efforts qu'il déploie en vue de promouvoir les meilleures pratiques parmi les décideurs de la communauté internationale qui traitent de questions relatives aux réfugiés. Le président de la CISR dirigera, pour l'AIJAR, un comité de formation et contribuera à l'élaboration d'un programme de formation au cours des prochaines années. La CISR continuera de participer aux travaux de groupes de travail chargés d'étudier les questions de droit et de procédure en matière de détermination du statut de réfugié. La CISR participera à la prochaine conférence de l'AIJAR qui aura lieu en Nouvelle-Zélande en 2002.

PRINCIPAUX ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RÉSULTATS : Être un partenaire qui contribue avec innovation à tracer le système d'immigration du Canada

La CISR est l'un des nombreux partenaires qui contribuent à tracer le système d'immigration. Elle continuera de déployer des efforts constants pour contribuer à tracer le système en faisant preuve d'innovation. La section suivante énonce les résultats escomptés et les activités connexes à l'échelle de la Commission conformes à cet engagement.

Approche intégrée à la gestion de portefeuille

- Collaboration avec CIC

Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) et la CISR ont fait d'énormes progrès en vue de tisser des liens plus solides au sein du portefeuille de l'immigration. L'approche intégrée à la gestion de portefeuille a favorisé les communications efficaces et la coordination.

L'*Entente cadre administrative* de 1996 permet d'entretenir des communications plus ouvertes en vue d'améliorer la gestion de la charge de travail et d'utiliser plus efficacement les sources d'information. Elle établit clairement la relation administrative entre les deux organisations tout en respectant l'indépendance institutionnelle de la CISR et l'indépendance de ses décideurs. Des efforts de collaboration sont en cours aux termes de trois ententes auxiliaires sur des questions techniques : *Entente sur l'échange de renseignements*, *Entente sur la coordination des priorités* et *Entente sur les renseignements relatifs aux revendications des demandeurs du statut de réfugié*. La CISR continuera de participer aux initiatives de gestion de portefeuille au cours de la période visée.

- Rôle dans la révision de la législation

La réforme législative entreprise par CIC est une initiative importante qui aura une grande portée sur les activités de la CISR. La CISR continuera de participer activement au processus de révision de la législation, notamment pour fournir à CIC une évaluation des répercussions, sur le plan des activités et

des ressources, de certaines propositions législatives sur le travail des trois sections de la CISR.

- Élaboration des politiques

La CISR continue d'améliorer sa capacité d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques opérationnelles qui répondent aux besoins en mutation et qui cadrent avec les priorités stratégiques de l'organisation.

Le travail d'élaboration de diverses politiques ainsi que les consultations avec les intervenants se poursuivront. Au nombre des priorités établies pour 2001-2002 figure la mise en œuvre d'une politique nationale d'application du processus accéléré de traitement des revendications du statut de réfugié à la SSR. Le processus accéléré demeure un moyen très utile pour la SSR de repérer les revendications manifestement fondées et de les régler avec célérité et équité, d'une manière cohérente dans toutes les régions. La politique sera finalisée et mise en œuvre en 2001-2002.

Faculté de réagir aux questions d'actualité

- Plans d'intervention d'urgence

La CISR continue de renforcer sa faculté de réagir aux questions d'actualité, comme la possibilité d'un afflux important de migrants, en mettant en place des plans d'intervention d'urgence. Pour ce faire, la CISR doit établir des mécanismes souples permettant la réaffectation de ressources financières et humaines et des voies de communication efficaces avec les intervenants.

La CISR continue d'améliorer sa capacité d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques opérationnelles qui répondent aux besoins en mutation et qui cadrent avec les priorités stratégiques de l'organisation.

Relations efficaces avec les clients et les intervenants

- Comité consultatif sur les pratiques et les procédures (CCPP)

Le CCPP est composé de représentants d'organisations non gouvernementales (ONG) clés, de l'Association du barreau canadien (ABC), d'associations d'avocats en immigration et du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). Au cours des années, le CCPP est devenu une tribune importante pour échanger de l'information, trouver des solutions à des questions d'intérêt mutuel et mieux faire comprendre les positions respectives. En 2000, la CISR a tenu deux réunions du CCPP en plus de consulter ses membres à l'égard de ses projets de politiques de la CISR. La CISR continuera d'utiliser cette importante tribune au cours des années à venir.

La CISR continue de renforcer sa faculté de réagir aux questions d'actualité, comme la possibilité d'un afflux important de migrants, en mettant en place des plans d'intervention d'urgence.

- Protocole relatif aux questions concernant la conduite des commissaires

La CISR a été le premier tribunal administratif fédéral à établir une procédure officielle de traitement des plaintes du public concernant la conduite des commissaires. En octobre 1999, elle a poursuivi sa démarche en diffusant le *Protocole relatif aux questions concernant la conduite des commissaires*. La CISR continuera de faire le suivi de l'application de ce protocole et de prendre des mesures correctives lorsqu'elles sont justifiées. Le Protocole reconnaît que des normes de conduite élevées sont exigées des agents de l'État qui, comme les commissaires de la CISR, se sont vu confier la responsabilité de rendre des décisions quasi judiciaires qui influent profondément sur la vie des personnes. Le Protocole part du principe selon lequel une institution publique comme la CISR se trouve renforcée par un processus de traitement des plaintes accessible, rapide et efficace.

- Code de conduite des conseils

Même si la CISR est plutôt satisfaite de la qualité du travail des conseils qui comparaissent devant ses trois sections, qu'ils soient ou non avocats, elle a de sérieuses préoccupations au sujet de la conduite de certains d'entre eux. Par exemple, il est inacceptable que, très souvent, certains conseils ne suivent pas les processus de la CISR et manquent à leurs engagements. De tels comportements, même de la part d'un petit nombre de conseils, ont de sérieuses conséquences sur l'efficacité et l'équité des opérations de la CISR.

Afin de veiller à ce que tous les conseils « rémunérés » qui comparaissent devant elle connaissent ses attentes à l'égard de leur conduite, la CISR élaborera un « Code de conduite des conseils qui comparaissent devant la CISR ».

- Renseignements à l'intention des consultants ainsi que des appelants et des revendicateurs non représentés

La Section d'appel de l'immigration (SAI) s'intéresse toujours vivement aux problèmes que posent la conduite et la compétence de certains conseils qui comparaissent aux audiences tenues par la SAI. Dans le cadre d'un projet pilote conçu spécialement pour les consultants en immigration, mais qui est aussi accessible aux avocats, plusieurs commissaires de la SAI du bureau régional de Toronto ont organisé une séance d'information pour faire connaître les attentes de base à l'égard des conseils qui interjettent un appel en matière d'immigration. Deux séances, tenues par le bureau de Toronto de la SAI, ont connu un franc succès; en effet, plus de 80 consultants en immigration

ont assisté à la séance de novembre 2000 et de février 2001. D'autres séances auront lieu en 2001.

Pour aider les appelants non représentés, la SAI élabore une série de guides d'information rédigés dans un langage clair et simple sur la façon de préparer certains types d'appels. Le premier modèle sur les appels concernant les mariages a fait l'objet de consultations à l'interne et à l'externe à l'été 2000. La série complète de guides d'information fera l'objet d'une consultation finale au début de 2001.

Un projet novateur visant à répondre aux besoins particuliers des revendicateurs non représentés par un conseil a été lancé en collaboration avec le Conseil canadien pour les réfugiés (CCR), le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et CIC. Le projet comprend l'évaluation des besoins particuliers des revendicateurs non représentés et des ONG qui sont en mesure de les représenter. L'objectif du projet est de favoriser l'élaboration d'outils qui aideront les revendicateurs à comprendre le processus de détermination du statut de réfugié et d'apporter aux ONG un soutien adéquat.

IV. INITIATIVES HORIZONTALES

Fonction moderne de contrôleur

La CISR compte parmi les quinze ministères pilotes qui participent au projet de modernisation de la fonction de contrôleur. En plus d'appuyer la vision de la CISR de former un tribunal administratif d'avant-garde, cette initiative permettra de mettre à profit l'expérience précieuse de la CISR dans d'autres petits organismes qui entreprennent de moderniser leurs fonctions de contrôleur.

La fonction moderne de contrôleur suppose une saine gestion des ressources et un processus décisionnel efficace. Cette fonction fournira notamment aux gestionnaires et aux parlementaires des renseignements intégrés d'ordre financier et non financier. À cette fin, la CISR mettra la dernière main, en 2000-2001, à la mise en œuvre intégrale de la Stratégie d'information financière (SIF), en modifiant ses politiques et pratiques financières à la lumière d'un modèle de comptabilité utilisé dans le secteur privé.

Après avoir terminé l'évaluation de sa capacité relative à la fonction moderne de contrôleur en 2000-2001, la CISR prendra l'année prochaine plusieurs mesures pour soutenir ses efforts de modernisation.

Norme générale de classification (NGC)

Il y a trois ans, le gouvernement du Canada a entrepris la révision complète de la description et de la méthode de classification des postes dans la fonction publique au moyen de la nouvelle « norme générale de classification ».

La CISR appuie entièrement cette initiative qui vise l'ensemble de la fonction publique. Plus de 200 descriptions de travail visant toutes les fonctions exercées à la CISR ont été rédigées et évaluées en tenant compte de la NGC. La CISR examine actuellement ces descriptions de travail révisées pour en assurer la cohérence avec celles des autres ministères et organismes fédéraux. Au cours du prochain exercice, la CISR concentrera ses efforts sur la communication avec les gestionnaires, les employés et les représentants syndicaux et sur l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion de changement à l'appui de l'exercice de transposition de la classification.

Initiative d'amélioration du service

Dans le document *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes - Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, le gouvernement s'est engagé à accroître de façon importante et quantifiable la satisfaction des clients envers ses services. L'Initiative d'amélioration du service, mise en œuvre à l'échelle du gouvernement et progressivement par les ministères et organismes, vise à accroître d'au moins 10 pour cent la satisfaction des clients d'ici 2005.

Pour la CISR, la première phase servira à cerner les services clés qui seront visés par l'initiative, à établir des normes pour la prestation de ces services et à mesurer le degré de satisfaction des clients afin d'établir un point de référence. Il convient de noter que cette initiative ne servira pas à mesurer le

degré de satisfaction à l'égard des résultats des décisions rendues par la CISR. La deuxième phase servira à fixer des objectifs annuels de satisfaction des clients, à élaborer des plans d'amélioration du service à la lumière des priorités des clients et à rendre compte du rendement en fonction des normes de service. La troisième phase de l'initiative s'étendra de 2002 à 2005. La CISR continuera de fixer des objectifs annuels en matière de satisfaction des clients, d'élaborer des plans d'amélioration des services, de mesurer le degré de satisfaction des clients et de rendre compte des progrès réalisés.

Le gouvernement s'est engagé à accroître de façon importante et quantifiable la satisfaction des clients envers les services offerts au cours des cinq années à venir.

V. RENSEIGNEMENTS FINANCIERS

Tableau 5.1 Coût net du programme pour l'année visée

(en millions de dollars)	**La Commission de l'immigration et du statut de réfugié**
Dépenses prévues	**96,8**
Plus : Services reçus sans frais	
Locaux fournis par TPSGC	**9,3**
Cotisations aux régimes d'assurance des employés et coûts payés par le SCT	**4,2**
Coût net du programme pour 2001-2002	**110,3**

Tableau 5.2 Plan de dépenses

(en million de dollars)	Prévisions de dépenses 2000-2001	**Dépenses prévues 2001-2002**	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004
Détermination du statut de réfugié	50,8	**49,1**	48,4	48,7
Appels en matière d'immigration	5,9	**5,2**	5,2	5,2
Enquêtes et examens des motifs de détention	5,0	**4,7**	4,7	4,7
Gestion et services généraux*	33,6	**37,8**	34,3	34,5
Dépenses nettes du Programme	95,3	**96,8**	92,6	93,1

* Pour 2001-2002 et les années à venir, les dépenses tiennent compte de 11 millions de dollars en coûts de traduction.

Tableau 5.3 Équivalents temps plein (ETP) prévus par secteur d'activité

	Prévision de l'utilisation 2000-2001	**Utilisation prévue 2001-2002**	Utilisation prévue 2002-2003	Utilisation prévue 2003-2004
Détermination du statut de réfugié	674	**672**	667	670
Appels en matière d'immigration	70	**70**	70	70
Enquêtes et examens des motifs de détention	52	**53**	53	53
Gestion et services généraux	264	**250**	250	251
Total pour l'organisme	1060	**1045**	1040	1044

VI. AUTRES RENSEIGNEMENTS

6.1 LÉGISLATION ET RÉGLEMENTATION APPLIQUÉES

Loi sur l'immigration (L.R.C. 1985, ch. I-2, version modifiée)

Règles de la section du statut de réfugié (DORS/93-45)

Règles de la section d'appel de l'immigration (DORS/93-46, version modifiée)

Règles de la section d'arbitrage (DORS/93-47)

6.2 AUTRES RAPPORTS

Rapports sur les plans et les priorités, de 1997-1998 à 2000-2001

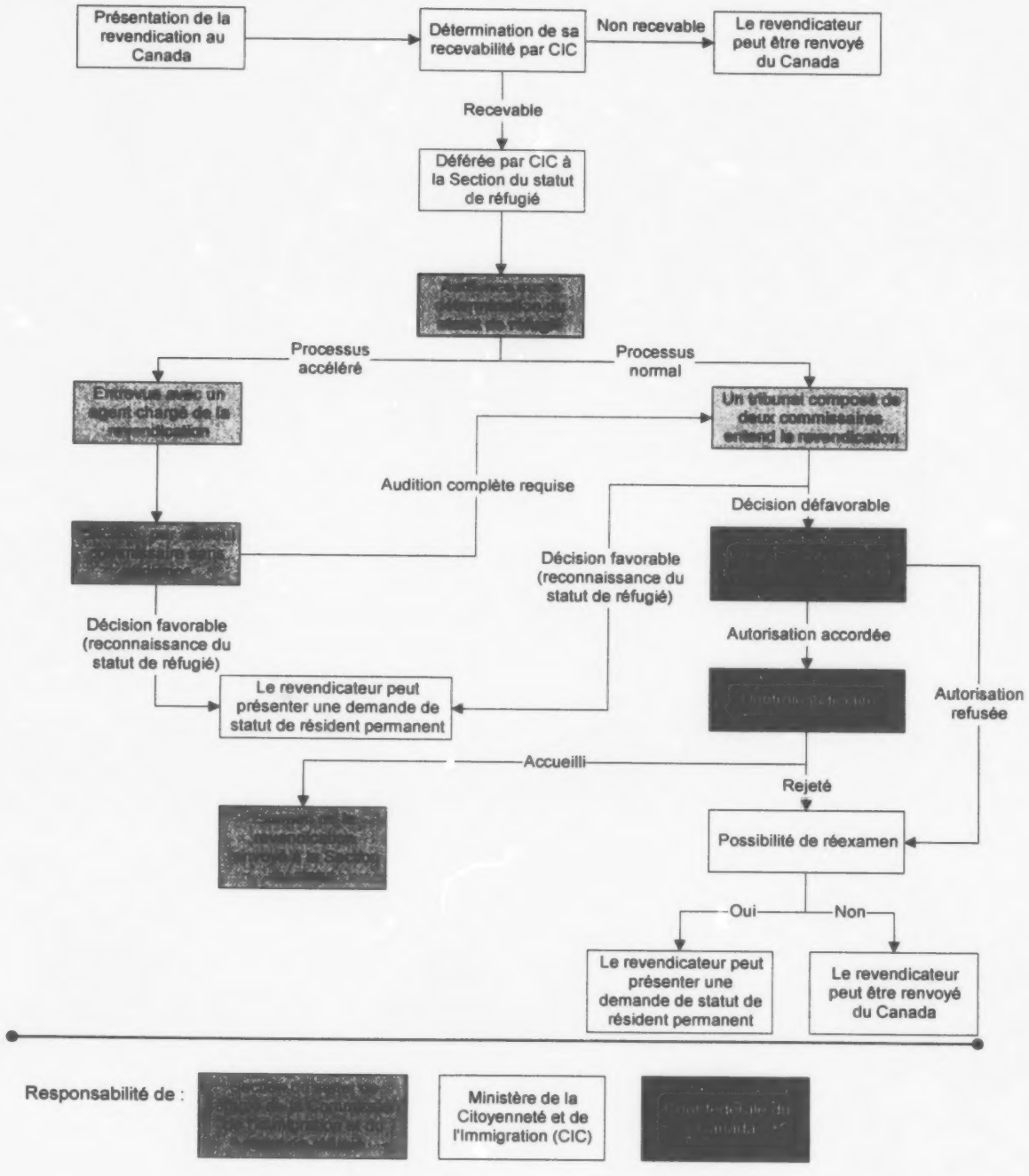
Rapports sur le rendement, de 1995-1996 à 1999-2000

6.3 RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES

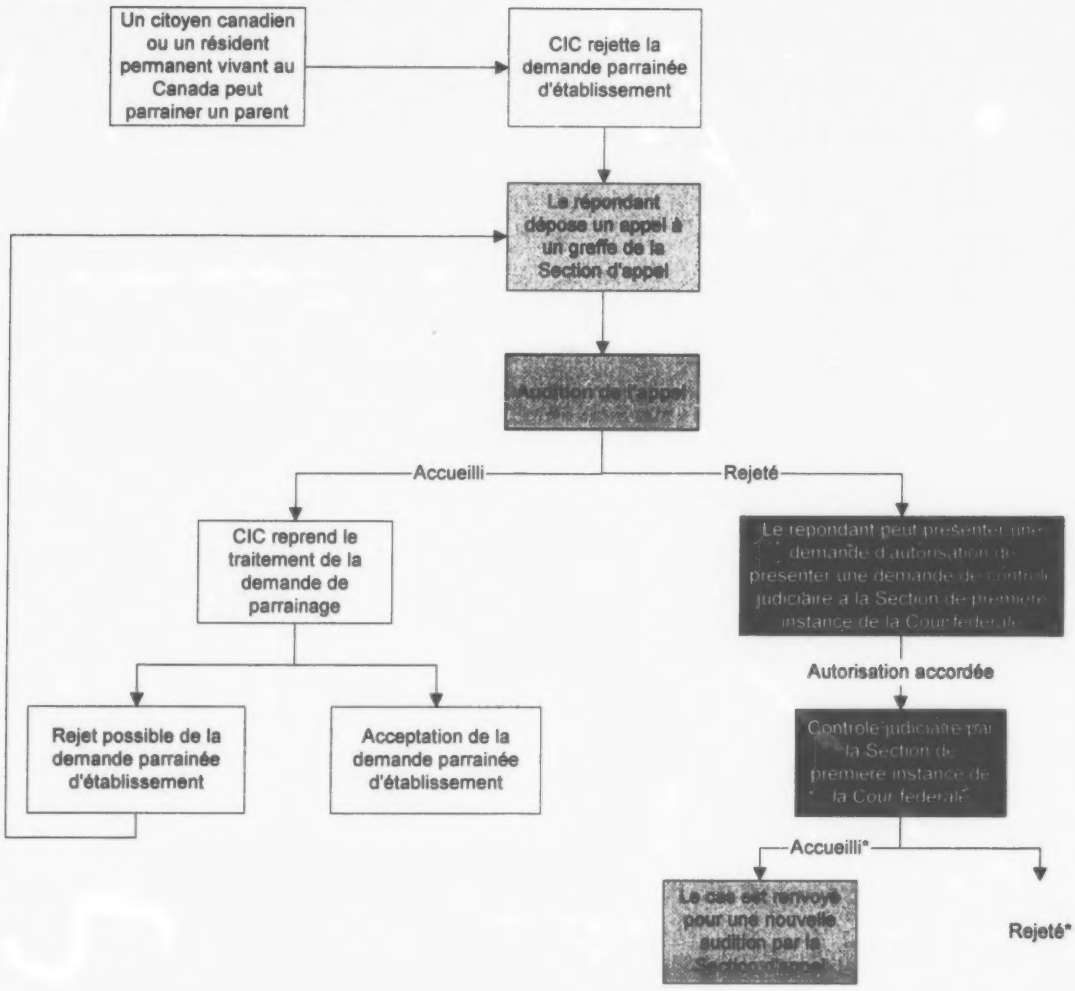
Pour de plus amples renseignements sur la CISR, visitez notre site Web au www.cisr.gc.ca ou communiquez avec les Affaires publiques et parlementaires au (613) 943-0201.

6.4 PROCESSUS DE LA CISR

Processus de détermination du statut de réfugié au sens de la Convention



Processus d'appel concernant une personne parrainée



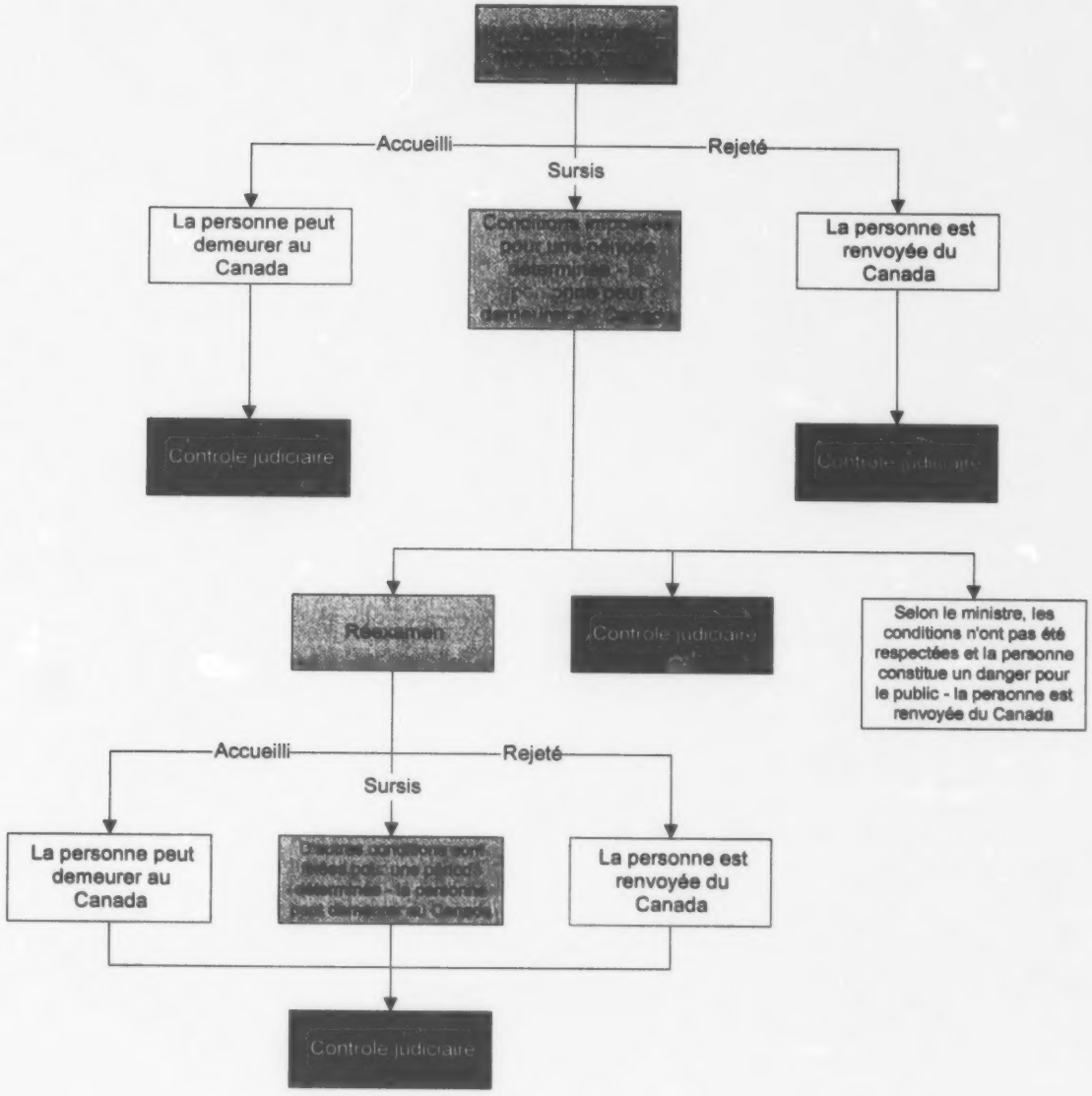
*L'appel peut être renvoyé à la Cour d'appel fédérale lorsqu'une question grave de portée générale est certifiée

Responsabilité de :

Ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration (CIC)

Cour fédérale du Canada

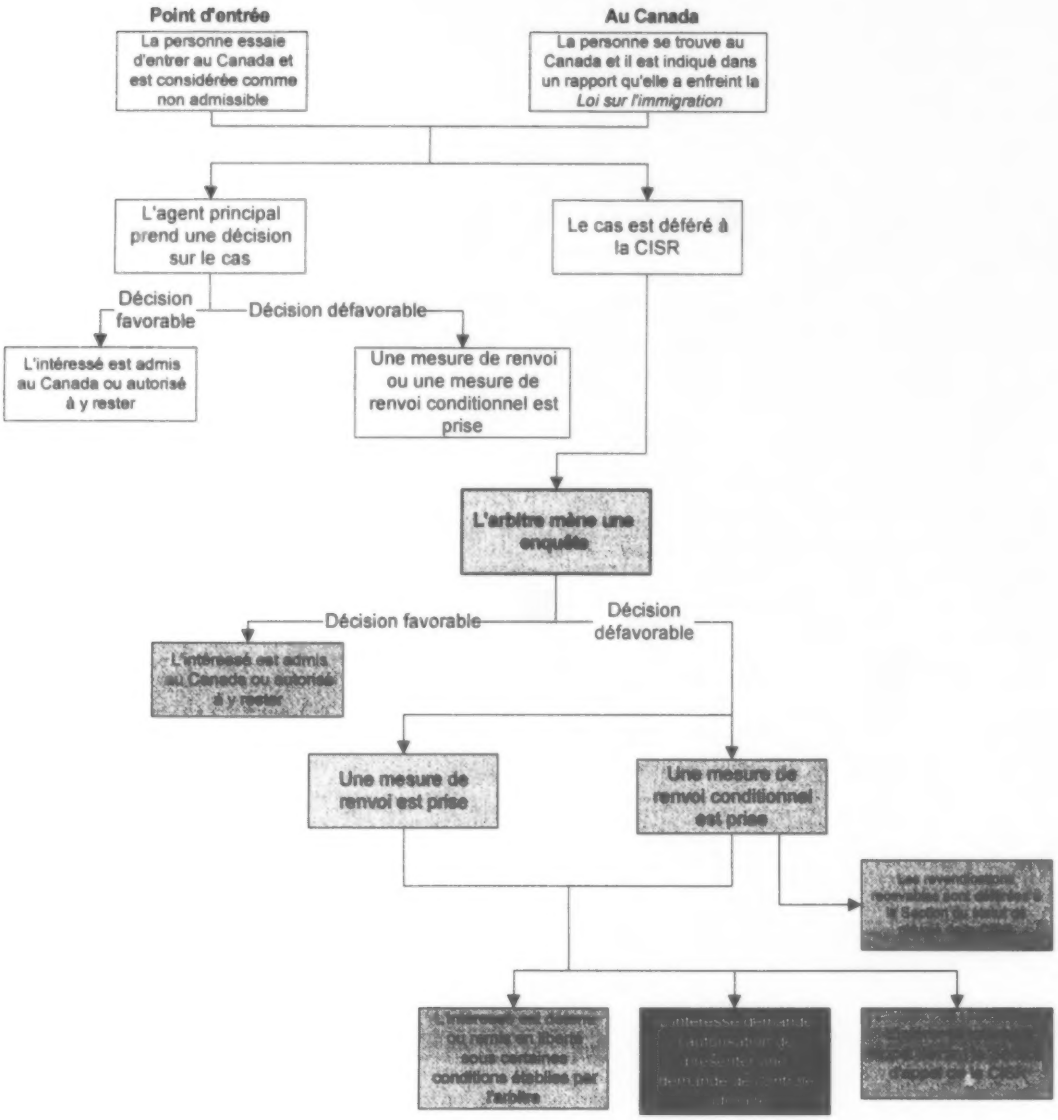
Processus d'appel d'une mesure de renvoi



Responsabilité de :

Ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration (CIC)

Processus d'arbitrage



Responsabilité de :

Section d'arbitrage de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration (CIC)

Cour fédérale du Canada

INDEX

A

Association internationale des juges aux affaires des réfugiés (AIJAR)....24

B

Bureaux....5, 22

C

Cas en instance....1, 2, 7, 12, 13, 22
Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)....10
Cohérence....1, 2, 7, 18, 21, 22, 28
Comité consultatif sur les pratiques et les procédures (CCPP)....25
Convention de 1951 des Nations Unies relative au statut des réfugiés et du Protocole de 1967....6, 9
Cour fédérale....12, 15, 18, 19, 21
Coût par appel....17
Coût par revendication....15

D

Délais de traitement....1, 2, 7, 12, 13, 15, 16, 22
Dépenses prévues....8
Détermination du statut de réfugié....4, 9, 12, 13, 15, 30, 31
Directeur exécutif....3
Directives....18
Directrice générale....4

E

Enquêtes conclues....19
Enquêtes et examens des motifs de détention....9, 10, 12, 19, 20, 30, 31
Examen des motifs de détention....4, 10, 20

F

Fonction moderne de contrôleur....28

G

Gestion de portefeuille....24
Gestion et services généraux....4, 9, 10, 15, 17, 20, 30, 31
Groupe de travail....24
Groupe des consultations intergouvernementales....23

H

Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)....6, 25, 27

I

Intervenants....12, 18, 25

L

la ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration du Canada....4
la Section d'appel de l'immigration (SAI)....4
Loi sur l'immigration....4, 6, 32

M

Mandat....3, 4
Mission....1, 4
Mode alternatif de règlement des conflits (MARC)....22

O

Objectifs stratégiques....7

P

Perfectionnement professionne....1, 5, 12, 18, 21, 23
Plan d'intervention d'urgence....19
Plan national d'apprentissage....22
Président....4, 5, 18, 24
Protocole relatif aux questions concernant la conduite des commissaires....26

Q

Qualité 1, 3, 7, 21, 22, 23, 26
Questions d'actualité 25

R

Rapports 32
Revendications déférées 2
Revendications réglées 13
Révision de la législation .. 2, 6, 12, 24

S

Section d'arbitrage 2, 4, 19, 21
Section du statut de réfugié (SSR) 1, 4, 13
structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) 3
Système de gestion des cas 2, 9, 11, 21, 23

V

Valeurs 4
Vice-président 4
Vision 4, 22, 28